

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2013/2014**



**TII**

**REESTRUTURAÇÃO DE CARREIRA DOS OFICIAIS DOS  
QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS  
PORTUGUESAS.**

**ANÁLISE COMPARATIVA COM PAÍSES ALIADOS E AMIGOS  
NO ÂMBITO DA UNIÃO EUROPEIA E DA ORGANIZAÇÃO DO  
TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **REESTRUTURAÇÃO DE CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. ANÁLISE COMPARATIVA COM PAÍSES ALIADOS E AMIGOS NO ÂMBITO DA UNIÃO EUROPEIA E DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE**

**MAJ Inf Rui Manuel Gonçalves de Moura**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2013/2014

Pedrouços 2014



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **REESTRUTURAÇÃO DE CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**

### **ANÁLISE COMPARATIVA COM PAÍSES ALIADOS E AMIGOS NO ÂMBITO DA UNIÃO EUROPEIA E DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE**

**MAJ Inf Rui Manuel Gonçalves de Moura**

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2013/2014

Orientador: MAJ AdMil Paulo Rainha

Pedrouços 2014

---



## **Agradecimentos**

Agradeço, de uma forma geral, a todos aqueles que contribuíram para o debate de ideias e a indicação de sugestões que muito contribuíram para a concretização desta investigação.

Relevo a pessoa do meu orientador e agradeço ao Major de Administração Militar Paulo Rainha, pela sua disponibilidade, compreensão e dedicação, no debate de ideias, na orientação da investigação e pela liberdade que me deu sem nunca deixar de estar atento.

Em especial, destaco os agradecimentos aos Oficiais que permitiram ser entrevistados, o Sr. Contra-Almirante Francisco José Braz da Silva, Diretor do Serviço de Pessoal da Marinha; o Sr. Tenente-General José Manuel Pinheiro Serôdio Fernandes, Comandante do Pessoal da Força Aérea, pelos contributos de excelência, fruto da experiência e dedicação à instituição militar, fornecendo informação e opiniões muito valiosas.

Deixo uma palavra para os meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto 2013/2014, pela camaradagem, compreensão e amizade.

À minha família, a minha mulher Ana e filha Sofia, as quais privei de muitas horas de companhia, um agradecimento especial pelo seu incentivo, compreensão, paciência e pelo apoio incondicional que me dão todos os dias.

O meu obrigado.



## Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento e análise do modelo de carreira.....	7
a. Gestão de recursos humanos e carreira profissional.....	7
b. Carreira dos Oficiais das Forças Armadas .....	9
c. Análise do modelo atual de carreira nas Forças Armadas Portuguesas.....	11
2. Políticas de gestão de carreira e percurso profissional.....	14
a. Alemanha .....	14
b. Bélgica .....	16
c. Espanha .....	17
d. França.....	20
e. Países Baixos .....	21
f. Reino Unido .....	23
g. Síntese conclusiva.....	25
3. Sistema de formação e qualificação complementar .....	26
a. Alemanha .....	27
b. Bélgica .....	31
c. Espanha .....	33
d. França.....	33
e. Países Baixos .....	34
f. Reino Unido .....	35
g. Síntese conclusiva.....	35
4. Sistema de avaliação do mérito dos militares .....	37
a. Alemanha .....	37
b. Bélgica .....	39
c. Espanha .....	40
d. França.....	41
e. Países Baixos .....	43
f. Reino Unido .....	44
g. Síntese conclusiva.....	45
Conclusões.....	46
Bibliografia.....	52



## **Índice de Anexos**

Anexo A – Glossário de conceitos
Anexo B – Matriz de análise do atual modelo de carreiras
Anexo C – Postos dos Oficiais das FFAA Alemãs
Anexo D – Postos dos Oficiais das FFAA Espanholas
Anexo E – Postos dos Oficiais das FFAA Francesas
Anexo F – Postos dos Oficiais das FFAA dos Países Baixos
Anexo G – Postos dos Oficiais das FFAA do Reino Unido

## **Índice de Apêndices**

Apêndice 1 – Procedimento metodológico
Apêndice 2 – Diagrama de dedução
Apêndice 3 – Modelo de análise

## **Índice de Figuras**

Figura nº 1 - Problemática teórica: estrutura - guia para a investigação.....	3
Figura nº 2 - Regime de prestação de serviço .....	24
Figura nº 3 - Processo de formação inicial.....	27
Figura nº 4 - Processo de formação .....	30
Figura nº 5 - Formação inicial .....	31
Figura nº 6 - Cycle de formação .....	32
Figura nº 7 - Procedimento metodológico.....	Ap1-1

## **Índice de Tabelas**

Tabela nº 1 - Objetivo geral e objetivos específicos.....	4
Tabela nº 2 - Efetivos de Oficiais autorizados em 2013 .....	11
Tabela nº 3 - Tempo de permanência nos postos.....	17
Tabela nº 3 - Corpo e Escala dos Oficiais .....	18
Tabela nº 4 - Tipologia de promoções .....	20
Tabela nº 5 - Matriz de análise do atual modelo de carreiras.....	B-1



Tabela nº 6 - Postos dos Oficiais das FFAA Alemãs.....	C-1
Tabela nº 7 - Postos dos Oficiais das FFAA Espanholas .....	D-1
Tabela nº 8 - Postos dos Oficiais das FFAA Francesas .....	E-1
Tabela nº 9 - Postos dos Oficiais das FFAA dos Países Baixos .....	F-1
Tabela nº 10 - Postos dos Oficiais das FFAA do Reino Unido .....	G-1
Tabela nº 12 - Diagrama de dedução .....	Ap2-1
Tabela nº 13 - Modelo de análise.....	Ap3-1



## Resumo

Independentemente da multiplicidade de fatores, é aceite pela generalidade dos gestores, que a gestão dos recursos humanos é fundamental para o sucesso de qualquer organização, e deverá ser alvo de constante análise, algo que se torna ainda mais relevante se considerarmos a ideia que o recurso principal de qualquer organização são as pessoas.

Como tal, as Forças Armadas não podem ser exceção, importando refletir sobre quais os modelos de carreira dos Oficiais dos seus Quadros Permanentes, na convicção de que as boas práticas adotadas em países amigos poderão contribuir para a melhoria das carreiras dos Oficiais, em Portugal, e desta forma, tornar a profissão militar mais aliciante e flexível. Neste sentido, o presente estudo visa efetuar uma análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado do Atlântico Norte, com a finalidade de identificar subsídios, que de alguma forma contribuam para a elaboração de um renovado modelo de carreira dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas.

A metodologia de trabalho baseou-se na consulta de fontes bibliográficas, nomeadamente publicações de autores de referência, bem como em trabalhos e estudos publicados por diversos autores e pelas Forças Armadas. Seguidamente, foi efetuada uma pesquisa de documentação oficial dos modelos de gestão de carreira dos Oficiais da Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Países Baixos e Reino Unido, através dos adidos militares e respetivas embaixadas dos países em análise. Nesta análise comparativa foram analisadas as políticas de gestão de carreiras e percurso profissional, a formação e qualificação e os sistemas de avaliação dos Oficiais dos Quadro Permanentes.

Identificámos neste estudo comparativo que a gestão de carreiras e o respetivo percurso profissional concebe tipologias semelhantes entre países; que o sistema de formação e qualificação complementar existente satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira; e que os sistemas de avaliação constituem-se como uma ferramenta de progressão eficaz para os Oficiais.

Esta investigação permitiu concluir que o presente modelo de carreiras dos Oficiais pode incorporar alterações, quer ao nível da relevância dada às funções de comando e ao curso de estado-maior, quer a introdução da promoção por escolha em mais postos, quer na implementação de um regulamento de avaliação do desempenho, comum ao três ramos das Forças Armadas, quer ainda na criação de um mecanismo de acompanhamento e aconselhamento de carreira do Oficial.





## **Abstract**

*Regardless the multiplicity of factors, it is generally accepted by managers, that the human resources management is critical to the success of any organization and should be an issue of constant review, something that becomes even more relevant, if we consider the idea that the asset more important to any organization are its people.*

*As such, the Portuguese Armed Forces can not be a exception, it's important to reflect on the models of career Officers, in the belief that good practices in friendly countries can contribute to the improvement of the careers of Officers in Portugal, and thus become more attractive, flexible and competitive profession. In this way, this study aims to make a comparative analysis with allies and friends countries' in the European Union and the Organization of the North Atlantic Treaty, in order to identify subsidies that somehow contribute to the development of a new model of Officers career in the Armed Forces.*

*The methodology was based on the consultation of bibliographic sources, including publications of major authors as well as papers and studies published by various authors and the Armed Forces. It was subsequently made an official survey of documentation regarding models of career management from Germany, Belgium, Spain, France, Netherlands and United Kingdom, through military attachés and embassies of the respective countries under analysis. In this comparative analysis, the political career management and career paths, training and qualification and evaluation systems of the Officers were analysed.*

*We identified in this comparative study that career management and the respective professional path have similar features in the countries under review; that the existing system of training meets the required additional qualification for career development skills; and the evaluation systems constitute themselves as a tool for effective progression of the Officers.*

*This investigation has concluded that the present model of career officers can incorporate some changes, both in terms of relevance given the functions of command and general staff course, either by promoting the introduction of choice criteria in most ranks, whether in the implementation of a regulation of the common performance review for the three branches of the Armed Forces or the creation of a mechanism for Officer's career counselling.*



## **Palavras-chave**

Carreiras Militares, Forças Armadas, Oficiais, Recursos Humanos.



## Lista de Abreviaturas

### A

ALF	-	Alferes
ALM	-	Almirante
AR	-	Assembleia da República
AToS	-	<i>Age Based Terms of Service</i>

### B

Bat	-	Batalhão
BGECM	-	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
BGEN	-	Brigadeiro-General
BNO	-	<i>Bulletin de Notation des Officiers</i>

### C

CALM	-	Contra-almirante
CAP	-	Capitão
CEM	-	Curso de Estado-Maior
CEM-C	-	Curso de Estado-Maior Conjunto
CFR	-	Capitão de Fragata
CM	-	Conselho de Ministros
CMDT	-	Comandante
CMG	-	Capitão-de-Mar-e-Guerra
COM	-	Comodoro
Comp	-	Companhia
COR	-	Coronel
CRP	-	Constituição da República Portuguesa
CTEN	-	Capitão-Tenente

### D

DARH	-	Direção de Administração de Recursos Humanos
DE	-	<i>Direct Entry Officers</i>
DGHR	-	<i>Direction Général Human Resources</i>



DL - Decreto Lei

## E

EMFAR - Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMSD - *Executive Master of Security and Defense*

EXE - Exército

## F

FA - Forças Aérea

FAI - Ficha de Avaliação Individual

FAP - Forças Aérea Portuguesa

FEP - *Fiche d'Entretien Préliminaire*

FFAA - Forças Armadas

## G

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GT - Grupo de Trabalho

## H

Hip - Hipótese

## I

IESM - Instituto de Estudos Superiores Militares

Inf - Infantaria

IPEC - *Sistema de Informes personales de evaluación*

IPP - *Immediate Pension Point*

IRC - *Intermediate Regular Commission*

## L

LDN - Lei Defesa Nacional

LE - *Late Entry Officers*

LOBOFA - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

LSM - Lei Serviço Militar

LToS - *Length of Service Terms of Service*

## M



MAJ - Major

MAR - Marinha

MDN - Ministério Defesa Nacional

MGEN - Major General

## N

NLDA - *Nederlandse Defensie Academie*

NVAO - *Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie*

## O

OE - Objetivo Especifico

OG - Objetivo Geral

OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

## P

PD - Ponto de Decisão

Pel - Pelotão

PM - Policia Militar

PQO - *Professionally Qualified Officers*

## Q

QC - Questão Central

QD - Questão Derivada

QE - Quadros Especiais

QP - Quadro Permanente

## R

RegC - *Regular Commission*

RMA - *Royal Military Academy*

RNCOS - *Royal Non-Commissioned Officer School*

## S

SSC - *Short Service Commission*

STEN - Sub-Tenente

## T



TCOR	-	Tenente-Coronel
TEN	-	Tenente
TII	-	Trabalho de Investigação Individual
<b>U</b>		
UE	-	União Europeia
<b>V</b>		
VALM	-	Vice-almirante



## **Introdução**

As constantes mudanças políticas que têm vindo a ocorrer no Sistema Internacional, exponenciadas pela evolução tecnológica dos equipamentos e dos sistemas de armas e a necessidade de racionalização resultante dos constrangimentos económico-financeiros, têm provocado reformas e alterações nas missões e no emprego das Forças Armadas (FFAA), no sentido de as tornar mais ágeis e eficientes, com implicações na área da gestão dos recursos humanos.

Uma das fontes de vantagem competitiva mais importante, como refere Bilhim (2004a, p.17), é a capacidade e/ou a habilidade que as organizações deverão ter para gerirem os seus quadros. Salienta ainda, que as empresas têm vindo a alterar significativamente o modo como gerem os seus quadros, preconizando práticas de gestão estratégica centradas na valorização do fator humano.

Ao conceito associado à gestão estratégica dos recursos humanos, pressupõe-se a inter-relação entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional. A gestão está centrada assim, na premissa que os empregados ou colaboradores, são ativos essenciais à organização, e só a existência de um recurso humano bastante qualificado permite que a empresa obtenha o sucesso desejado (Sousa, 2007, p.10): “o ativo mais importante das organizações são as pessoas” (Simões et al., 2013, p.27).

A definição de um modelo de gestão pressupõe, independentemente do fim a que se destina a organização (comercial, industrial ou prestação de serviços), que se pense e se decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as estratégias (onde se incluem os objetivos da organização) que lhe permita alcançar os objetivos definidos, bem como as práticas de gestão dos recursos humanos que lhe estão associadas.

As FFAA não são exceção e a gestão de recursos humanos pretende ser uma preocupação constante da instituição. É intenção da organização militar assegurar que as pessoas que aí prestam serviço são as mais capazes e as mais motivadas, e que o seu valor pode ser aumentado, e até potenciado, através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento em formação e desenvolvimento.

O atual congestionamento das carreiras militares, as dificuldades de retenção de militares altamente qualificados, as limitações à mobilidade funcional e geográfica, bem como a inexistência de saídas laterais institucionalizadas, foram alguns dos problemas e disfunções identificados nos mais recentes estudos sobre a reestruturação das carreiras dos



militares das FFAA, expressa nos relatórios efetuados pelos dois Grupos de Trabalho (GT) nomeados para o efeito por Sua Exa. o Ministro da Defesa Nacional (MDN)<sup>1</sup>.

Neste sentido, as FFAA têm necessidade de se adaptar ao contexto vivido atualmente, importando refletir sobre quais os modelos de carreira dos militares dos Quadros Permanentes (QP), justificando-se inequivocamente um estudo desta natureza, fundado na convicção de que as boas práticas adotadas em países amigos poderão contribuir para a melhoria das carreiras dos Oficiais, em Portugal, e desta forma, tornar a profissão militar mais aliciante, flexível e competitiva.

Tendo por base o enquadramento apresentado, o objeto de estudo deste Trabalho de Investigação Individual (TII), centra-se nas carreiras militares dos Oficiais dos QP das FFAA.

No que diz respeito à delimitação do objeto de estudo, decidimos fazer uma análise comparativa com países aliados e amigos que simultaneamente pertençam à União Europeia (UE) e à Organização do Tratado da Atlântico Norte (OTAN). Tendo em linha de conta as restrições de tempo, espaço, bem como as relacionadas com a disponibilização de informação, cingimos a comparação aos seguintes países: Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Países Baixos e Reino Unido.

A escolha dos países em análise tiveram como critérios, a proximidade geográfica e cultural com Portugal (Espanha), dimensão semelhante às FFAA nacionais (Bélgica), que estivessem a ser alvo de um processo de reestruturação (Países Baixos, Alemanha) e que se constituem-se como uma referência ao nível das FFAA Europeias em termos de dimensão e multiplicidade de carreiras militares (Alemanha, França, e Reino Unido).

A realização de um estudo sobre a problemática das carreiras dos militares das FFAA, abrange múltiplas dimensões, de que se salientam: as políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional; desenho de quadro e funções; formação e qualificação; sistemas de avaliação e sistemas retributivos e de apoio social (MDN, 2007).

Tendo em consideração, que a abordagem destas temáticas deverá ser transversal aos três ramos das FFAA, das dimensões anteriormente apresentadas, o estudo irá centrar-se somente nas políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional, no desenho de quadro e funções, formação e qualificação e ainda nos sistemas de avaliação.

O objetivo geral (OG) desta investigação é efetuar uma análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da UE e da OTAN, com a finalidade de identificar

---

<sup>1</sup> Despacho n.º 63/MDN/2006 de 9 de maio e Despacho n.º 115/MDN/2007 de 22 de maio





subsídios, que de alguma forma contribuam para a elaboração de um renovado modelo de carreira dos Oficiais das FFAA Portuguesas.

O trabalho aproxima-se de uma investigação aplicada, como forma de contribuir para a edificação de um novo modelo, inserindo-se na área científica das ciências sociais, mais concretamente, no âmbito da gestão de recursos humanos (GRH).

Na Figura nº1 ilustram-se os limites da problemática teórica da investigação, a qual integra três grandes perspetivas de análise: (1) conceptual e legal; (2) diagnóstico e situação atual; (3) modelos de países amigos. As três perspetivas são posteriormente avaliadas em termos do seu contributo para a construção de uma proposta modelo de carreira dos Oficiais, como resposta às principais disfunções diagnosticadas.

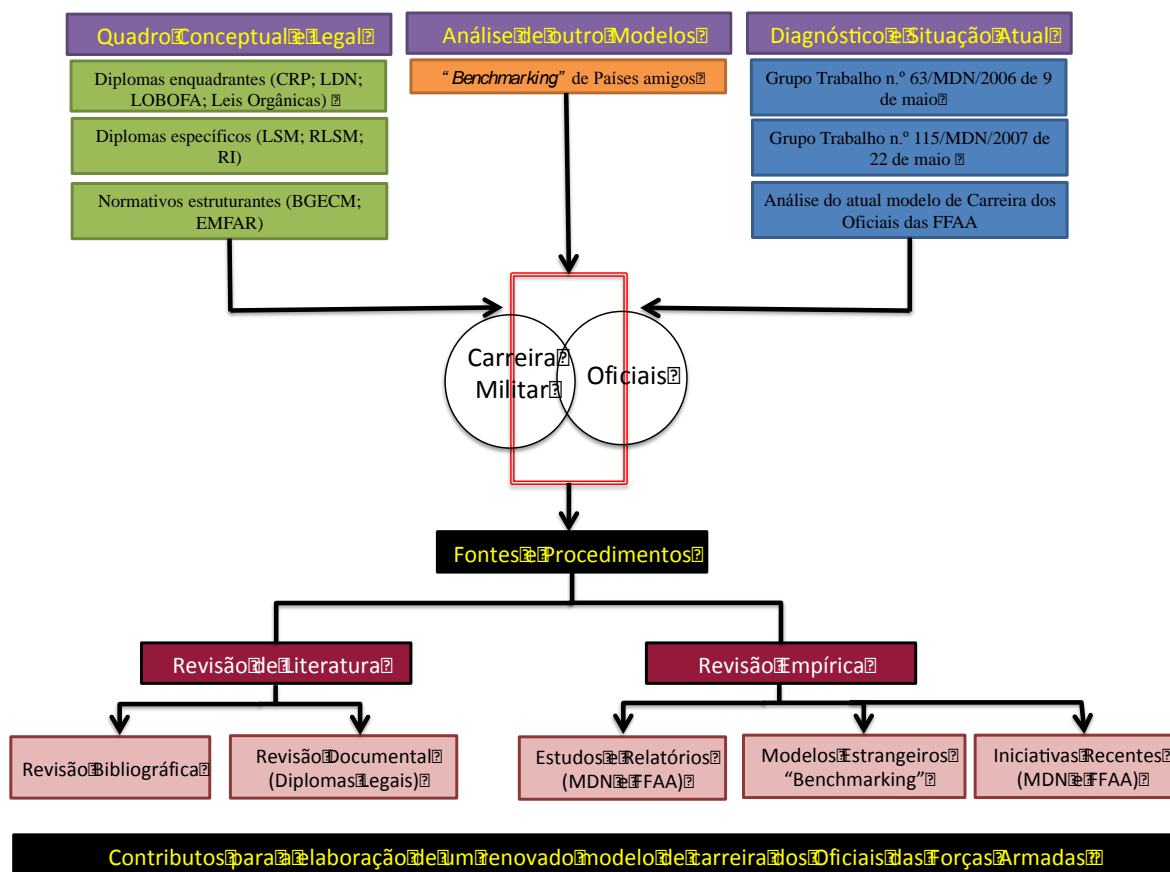


Figura nº 1 - Problemática teórica: estrutura - guia para a investigação  
Fonte: (Autor, 2014)

De acordo com a estrutura guia apresentada e com um OG determinado, foram definidos para a presente investigação quatro Objetivos Específicos (OE), que se apresentam de seguida na Tabela nº1.



**Tabela nº 1** - Objetivo geral e Objetivos específicos  
Fonte: (Autor, 2014)

<b>Objetivo Geral</b>	Efetuar uma análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado da Atlântico Norte, com a finalidade de identificar subsídios, que contribuam para a elaboração de um renovado modelo de carreira dos Oficiais das Forças Armadas.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Efetuar uma análise comparativa no âmbito das <b>políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional.</b>
<b>Objetivo Específico 2</b>	Efetuar uma análise comparativa no âmbito do <b>sistema de formação e qualificação complementar.</b>
<b>Objetivo Específico 3</b>	Efetuar uma análise comparativa no âmbito do <b>sistemas de avaliação do mérito dos militares</b>

Para a realização da investigação foi utilizado o procedimento metodológico determinado por Quivy e Campenhoudt (2003). A condução do procedimento metodológico, de acordo com o Apêndice 1, assentou em três grandes fases, a que esteve subjacente a elaboração prévia de um Plano de Trabalho e a respetiva validação.

A Fase I correspondeu ao desenvolvimento de trabalhos preliminares e exploratórios e à definição da problemática da Questão Central (QC) e das Questões Derivadas (QD). Seguidamente foram deduzidas as atividades concretas e construída a estrutura-guia (Figura nº1). A primeira análise documental incidiu sobre o quadro legal de referência em vigor.

A matriz longitudinal da investigação e o percurso metodológico estabelecido, associado ao tempo e espaço disponíveis conduziram à escolha de metodologias hipotético-dedutivas referidas no Apêndice 2. Assim, tendo em consideração o objeto de investigação, a delimitação da problemática e a definição dos objetivos do estudo, definimos a seguinte QC:



Da análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado Atlântico Norte, quais os contributos para a elaboração de um renovado modelo de carreira dos Oficiais das FFAA Portuguesas?

A partir desta QC, e com o objetivo de estudar cada uma das dimensões relevantes dos conceitos em análise, desenvolvemos o nosso modelo de análise (Apêndice 3) e identificámos as seguintes QD e respetivas Hipóteses (Hip):

QD1: As políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional concebe uma tipologia de carreira semelhante nos países em análise?

Hip1: A gestão de Carreiras e o respetivo percurso profissional concebe tipologias de carreira semelhantes nos países em análise.

QD2: O sistema de formação e qualificação complementar existente nos diferentes países em análise satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira?

Hip2: Os países em análise possuem um sistema de formação e qualificação complementar que satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira.

QD3: De que forma os sistemas de avaliação dos militares se constituem como uma ferramenta de progressão na carreira dos Oficiais das FFAA em análise?

Hip3: Os sistemas de avaliação constituem-se como uma ferramenta de progressão eficaz, na carreira dos Oficiais dos diferentes países.

Na Fase II consolidou-se a revisão de literatura (bibliográfica e documental), destacando-se os estudos e relatórios produzidos pelo MDN e por diversos órgãos dos ramos das FFAA (revisão empírica). Nesta fase foi efetuada uma pesquisa de documentação oficial dos modelos de gestão de carreira dos Oficiais junto dos países em análise, através dos adidos militares e respetivas embaixadas, os quais facultaram a informação que serviu de referência para a elaboração dos capítulos, respetivamente: da Alemanha do Gabinete do Adido de Defesa em Berlim (2014); da Bélgica, da *Direction Général Human Resources* (2014); de Espanha, através da Embaixada de Espanha (2014); da França, da *Direction de Ressources Humaines* (2014); dos Países Baixos, através do respetivo Ministério da Defesa (2014) e do Reino Unido, através do Departamento de Defesa (2014).

A criação de um glossário de conceitos (Anexo A) facultou um apoio ao desenvolvimento do trabalho, permitindo a normalização e um alinhamento conceptual.



Na Fase III materializou-se a passagem do diagnóstico integrado à estruturação das soluções, interpretando de forma holística os dados obtidos, e respondendo às solicitações atuais e a possíveis tendências futuras, suportando estas soluções com a condução de entrevistas junto de especialistas de reconhecido saber e experiência. Termina, formalmente, com contributos para um possível um modelo teórico.

Procurando dar resposta à QC identificada, o presente trabalho encontra-se estruturado em seis partes principais: sendo a primeira parte a presente Introdução, onde se faz-se um enquadramento do tema bem como os moldes em que este vai ser apresentado, referindo para tal, o objetivo da investigação e a sua importância, a delimitação do âmbito do estudo e a metodologia adotada.

No primeiro capítulo é efetuada uma análise do estado da arte, onde procuramos fazer um enquadramento teórico do tema, caracterizamos a carreira militar e apresentamos de uma forma integrada, um diagnóstico dos problemas e disfunções mais relevantes e atuais das carreiras dos Oficiais das FFAA.

Nos restantes capítulos, iremos efetuar a comparação com países aliados e amigos no âmbito da UE e da OTAN, e focar a nossa análise, no segundo capítulo nas políticas de gestão de carreiras e percurso profissional; no terceiro capítulo a formação e qualificação e no quarto capítulo os sistemas de avaliação dos Oficiais.

O Trabalho de Investigação termina com a apresentação das principais conclusões a retirar bem como algumas recomendações, que se consideram pertinentes para o futuro, procurando responder à questão central, e apresentamos algumas propostas que entendemos ser oportunas e adequadas pôr em prática, contribuindo desta forma para a elaboração de um renovado modelo de carreira dos Oficiais dos QP.

A realização deste estudo comparativo contribui assim, para o conhecimento das realidades no âmbito dos procedimentos de GRH adotados em países aliados e amigos da UE e OTAN, servindo de ponto de partida para futuros estudos com vista à reestruturação de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA Portuguesas.



## **1. Enquadramento e análise do modelo de carreira**

Neste Capítulo, pretende-se explicitar as políticas de Gestão de Recursos Humanos, bem como o atual modelo de Carreira de Oficiais das FFAA, partindo do enquadramento conceptual e legislativo existente.

### **a. Gestão de recursos humanos e carreira profissional**

Da vasta bibliografia existente sobre gestão, é permanente e transversal a importância dada aos recursos nos diferentes tipos de organizações, quer nos estejamos a referir ao fim a que se destinam (comercial ou prestação de serviços), o objetivo que pretendem atingir (lucro ou interesse público) ou ainda a sua índole (privada ou pública).

Consubstanciando a questão, temporalmente distante, de Henry Ford de “como explicar, que quando preciso apenas de um par de mãos, tenha de lidar com um ser humano?” (Ford, 2014), pode-se afirmar, que a gestão de recursos humanos aborda “todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados” (Beer, 1985, p.1).

No entanto, a abordagem à gestão de recursos humanos apresenta uma grande diversidade, quer na forma de organização dos processos e arrumação de ideias, quer na própria estruturação de conceitos, dependendo da perspetiva dos diferentes autores em análise. Para Chiavenato (2008), as políticas de gestão de recursos humanos devem abranger, em cinco importantes subsistemas diferenciados, toda a envolvente da: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitorização desses recursos.

Os recursos humanos são hoje identificados, não como mais um dos recursos das múltiplas organizações, mas constituem-se como um recurso estratégico, numa sociedade da informação onde a mudança é a constante, representam o fator crítico, sem o qual não há forma de competir e ter sucesso (Bilhim, 2004a, p.7). Sendo o ativo mais importante da organização, implica uma abordagem coerente e estratégica sobre a gestão desses recursos, criando o paradigma: quanto maior for a valorização dos recursos humanos (individualmente e/ou coletivamente), maior será o índice de produtividade de uma empresa ou organização (Chiavenato, 2006, p.15).

As atividades de gestão de recursos humanos possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização (performance) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer organização pública (Bilhim, 2004b,



p.5), atividades essas de gestão, que têm vindo a sofrer profundas transformações ao longo dos últimos anos.

A ideia associada ao conceito de carreira não é unânime, e torna-se difícil defini-la, resultante de uma grande diversidade de perspetivas teóricas e disciplinares sobre esta matéria, que se traduz numa multiplicidade de conceitos na disciplina de GRH (Cunha et al., 2010, p.578).

No seu sentido mais tradicional e burocrático a carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da sua vida profissional, normalmente ascendentes na hierarquia da organização e fundamentalmente definidos por esta. Num sentido mais lato, a carreira é cumular de experiências de trabalho que um indivíduo vai ganhando ao longo da sua vida (Cunha et al., 2010, p.620).

A gestão da carreira não é uma responsabilidade exclusiva das organizações, mas uma responsabilidade partilhada entre as organizações e cada indivíduo na sua busca da carreira resiliente (Cunha et al., 2010, p.620).

É necessário adotar mecanismos de promoção e o desenvolvimento de uma conceção de oportunidades dos colaboradores, adaptados aos novos tempos de volatilidade e de incerteza, pois se tal não o fizerem, perderão a capacidade de atração, motivação e retenção dos seus melhores talentos.

De acordo com Kanter (citado por Cunha et al., 2010, p.589), este sugere três tipologias de carreira possíveis: burocrática, profissional e empreendedora. A carreira burocrática têm por base uma progressão sequencial de níveis hierárquicos previamente estabelecidos. A oportunidade e a progressão na carreira de um indivíduo implica a sua promoção a um nível superior, a qual é determinada pela organização. Podemos tomar por exemplo a administração pública. A carreira profissional tem por base o estatuto e a reputação valorizada por terceiros, pela posse de determinado conhecimento (Torrington et al., 2008, p.640). É exemplo os médicos e os advogados. A carreira empregadora está associada à criação de pequenas empresas ou trabalho por conta própria. Assentam no princípio da criação de valor e do desenvolvimento da capacidade organizacional, como sendo o exemplo dos gestores.

Poderá haver a combinação dos diferentes tipos de carreira, sendo que numa organização coexistam indivíduos com diferentes orientações de carreira, podendo esta combinação, por vezes, estar associada a tensões e conflitos no seio das organizações.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Normalmente associado à combinação de carreiras burocrática profissional (Cunha et al., 2010, p.590).



## **b. Carreira dos Oficiais das Forças Armadas**

Quando nos referimos ao exercício da profissão militar, deveremos ter por base práticas e valores de referência, que se encontram vertidos nas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM<sup>3</sup>). Sendo que a operacionalização de conceitos como competência, espírito de missão, disponibilidade permanente, mobilidade, hierarquização de competências e de responsabilidades, disciplina, restrição ao exercício de alguns direitos consagrados na Constituição da República Portuguesa, intrínsecos à organização e assumidos pelos militares durante o processo de aculturação, é efetuado ao longo do seu percurso profissional. Como medida compensatória pelo exercício das funções militares, é a própria Lei que prevê a diferenciação ao nível das remunerações e dos benefícios sociais (IESM, 2006, p.i).

Nas palavras do General Belchior Vieira (2002, p.22), a condição militar traduz-se, “num elevado sentido de missão e noção do dever, fatores indispensáveis ao alto grau de coesão e espírito de corpo que devem caracterizar as FFAA”. São estes fatores que segundo o General Vieira, que aliados aos riscos, exigências e sujeições próprias da condição militar, “impõem o respeito de todos os cidadãos e o apreço da Nação, justificando, em contrapartida, a consagração de especiais direitos, compensações e regalias”.

A condição militar tem uma natureza própria que, de modo claro e indiscutível, se distingue do estatuto funcional dos restantes funcionários e servidores do Estado. De entre os conceitos prescritos nas BGECM, importa salientar os que consideramos mais importantes e identificam a natureza militar: a permanente disponibilidade para lutar pela defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; o suportar dos riscos intrínsecos ao cumprimento das missões militares, bem como a exigência da formação, instrução e treino que as mesmas necessitam, quer sejam consideradas em períodos de paz ou de guerra; a permanente disponibilidade para o serviço, seja em termos temporais, seja em termos de mobilidade territorial, ainda que com sacrifício do interesse pessoal do militar; a restrição, constitucionalmente prevista, de alguns direitos e liberdades, como referida anteriormente; a fixação de princípios deontológicos e éticos próprios em matérias muito importantes e sensíveis, como sejam o caso da hierarquia, subordinação e obediência ao poder de autoridade, desenvolvimento de carreiras, treino e formação profissional (Vieira, 2002, p.23). Estes aspectos, em conjugação com outros, marcam bem o relevo

---

<sup>3</sup> Lei n.º 11/89 de 01 de Junho



excecional das missões das FFAA e dos seus militares, aos quais se exige e impõe de forma clara, sacrifícios imperativos e irrenunciáveis.

Existe uma vasta disposição legal aplicável às carreiras dos Oficiais do QP das FFAA que se encontra dispersa por vários diplomas. Para a realização da nossa investigação, identificamos os mais relevantes e que serão apresentados ao longo do trabalho, sendo de salientar: (1) Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM); (2) Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e os (3) Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Militares dos diferentes ramos das FFAA, Marinha (MAR), Exército (EXE) e Força Aérea Portuguesa (FAP).

As FFAA como organização, apresentam características específicas, diretamente relacionadas com a sua finalidade, os seus deveres e com a natureza das ações que podem ter de tomar (Silva, 2010, p.5). Considerada como a Instituição, a quem incumbe a defesa militar da República (AR, 2005) e responsável pela última garantia da salvaguarda do Estado, as FFAA deverão ser suficientemente robustas para o cumprimento dessa missão, que em última instância, poderá ter de exigir o sacrifício da própria vida dos militares.

De acordo com o EMFAR, a carreira militar <sup>4</sup> é caracterizada como “... um conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”, e onde<sup>5</sup> se identifica “... por ordem decrescente de hierarquia..”, as categorias de Oficiais, Sargentos e Praças. Para a nossa análise, importa referir que o mesmo estatuto define<sup>6</sup> que os Oficiais poderão estar divididos em nove postos, havendo a possibilidade de graduação posto de comodoro ou brigadeiro-general, para o desempenho de cargos internacionais no País ou no estrangeiro.

Verifica-se assim, a existência de um modelo hierarquicamente estruturado, do tipo vertical, onde o modelo de carreira assenta numa carreira burocrática, de acordo com as tipologias enunciadas por Kanter, conforme apresentado anteriormente. Este modelo de carreira, com algumas alterações, tem vigorado ao longo dos últimos anos.

O conceito de carreira a implementar deverá ter subjacente o princípio de desenvolvimento profissional, pelo que a gestão de carreiras deverá responder em primeira instância às necessidades organizacionais e satisfazer os interesses da Instituição Militar

---

<sup>4</sup> art. n.º 27.º

<sup>5</sup> art. n.º 28º

<sup>6</sup> art. n.º 129.º





(IM). No entanto, a IM deverá ter também em consideração as necessidades de desenvolvimento individual de todos os seus Oficiais das FFAA Portuguesas (Tabela n.º 2). Como afirma Chiavenato (2008), é plenamente possível que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, permitindo que o significado do trabalho seja estimulante e simultaneamente comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

**Tabela nº 2** - Efetivos de Oficiais autorizados em 2013  
Fonte: (MDN, 2012)

Posto	RAMOS		
	MAR	EXE	FAP
ALM/GEN	1	1	1
VALM/TGEN	5	6	4
CALM/MGEN	14	21	14
CMG/COR	65	112	57
CFR/TCOR	199	349	152
CTEN/MAJ	348	577	309
1TEN/CAP e Subalternos	760	1292	828

**c. Análise do modelo atual de carreira nas Forças Armadas Portuguesas**

O ingresso na categoria de Oficiais dos QP assenta principalmente em três patamares de formação base: Mestrado, Licenciatura e Bacharelato (Direção-Geral do Ensino Superior, 2008), os quais se regem pelos critérios normais definidos para o acesso ao ensino superior público, complementados pelos pré-requisitos específicos para as diferentes áreas de concurso (IESM, 2006, p.10). Ao longo da sua carreira os Oficiais frequentam diversas ações de formação e cursos, quer para efeitos de promoção quer para o desempenho de funções inerentes a cargos específicos da estrutura orgânica dos diferentes ramos das FFAA. A formação contínua<sup>7</sup>, que é ministrada aos Oficiais ao longo da sua carreira assume importância primordial, pois garante a atualização e a adaptação permanente a conceitos, a doutrinas, a táticas e a técnicas, inerentes ao desenvolvimento tecnológico dos meios e capacidades que os ramos têm ao seu dispor para o cumprimento das missões que lhe são atribuídas (IESM, 2006, p.11).

Da análise das disposições legais do EMFAR, DL 236/99 de 25 de junho e alterações posteriores, verificamos que este documento define o atual modelo de carreiras dos Oficiais das FFAA. Ele estipula a forma de ingresso na categoria de Oficial<sup>8</sup>; a

<sup>7</sup> Caráter técnico, operacional ou outra diversa.

<sup>8</sup> art.º 129.º



formação inicial e complementar<sup>9</sup>; os postos associados às categorias de Oficiais<sup>10</sup>; as formas e as modalidades de promoção<sup>11</sup>; os requisitos e as condições para a promoção ao posto imediato<sup>12</sup>; a avaliação do mérito<sup>13</sup>; a aptidão física e psíquica<sup>14</sup>; as condições de transferência de quadro especial<sup>15</sup>; os tempos mínimos de permanência nas fileiras e em cada posto<sup>16</sup>; o tempo máximo da permanência nos postos de topo de carreira<sup>17</sup>; os limites de idade para a permanência na situação do ativo<sup>18</sup>; e por último define ainda, as condições de abate ao QP.<sup>19</sup>

O atual modelo de Carreira dos Oficiais das FFAA, como vimos anteriormente, apresenta-se como um modelo hierarquicamente estruturado e de índole vertical.

Tendo por base a análise da legislação, a bibliografia consultada, onde se salienta o estudo desenvolvido pelo COR Pires da Silva (2010), cimentado pelas entrevistas realizadas ao TGEN Fernandes (2014) e CALM Silva (2013), efetuámos a caracterização do atual modelo, encontrando-se esta análise sistematicamente vertida no Anexo B, onde se apresenta os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do presente modelo de carreira.

Da análise efetuada a este modelo, consideramos a existência de três caminhos a seguir, e dessa forma, potenciar os pontos fortes, mitigar os pontos fracos, acautelar as ameaças e ainda explorar as oportunidades, e que se irão constituir nos próximos capítulos como as dimensões de análise e comparação com os países amigos e aliados, e que serviu de base para a construção do nosso modelo de análise apresentado no Apêndice 3:

(1) As políticas de gestão de carreiras e percurso profissional, e uma possível alteração do modelo de carreira, que se baseia exclusivamente na verticalidade, abrangendo um conjunto de postos hierarquicamente ordenados. Esta verticalidade está diretamente relacionada com o regime remuneratório, onde o Oficial de um determinado

---

<sup>9</sup> art.º n.º 71.º a 77.º, 117.º, 129.º, 195.º a 198.º, 218.º, 222.º, 231.º a 233.º, 245.º, 258.º e 259.º

<sup>10</sup> art.º n.º 129.º e 221.º

<sup>11</sup> art.º n.º 49.º, 52.º e 183.º a 189.º

<sup>12</sup> art.º n.º 55.º, 56.º, 60.º e 227.º

<sup>13</sup> art.º n.º 81.º a 83.º, 85.º, 200.º e 201.º

<sup>14</sup> art.º n.º 90.º

<sup>15</sup> art.º n.º 169.º

<sup>16</sup> art.º n.º 170.º e 217.º.

<sup>17</sup> art.º n.º 154.º

<sup>18</sup> art.º n.º 153.º

<sup>19</sup> art.º n.º 170.º



posto auferir uma remuneração de nível superior ao Oficial de posto inferior<sup>20</sup>. Esta situação traduz-se numa correlação direta entre a promoção e o aumento salarial e só com a promoção é que se consegue uma melhor remuneração. Como forma de conseguir a motivação dos Oficiais, a organização reduz ao máximo o ingresso nos Quadros Especiais (QE), provocando a carência em postos intermédios 1TEN/CAP, e mantendo em aberto a possibilidade de se alcançar os postos mais elevados (Silva, 2010, p.10).

(2) No âmbito dos modelos de formação e qualificação, o atual modelo aparenta potenciar a mobilidade funcional dentro da própria organização (Silva, 2010, p.9), implica um elevado número permanente dos seus efetivos em formação, colocando constrangimentos na gestão de pessoal. No entanto, a importância da formação não poderá ser descurada, e a sua interligação com os efetivos envolvidos possibilita a criação e gestão do conhecimento, a qual se constitui como uma das dimensões mais valorizada nas organizações (Silva, 2010, p.35).

(3) O sistema de avaliação do mérito dos militares tem sido objeto de inúmeros estudos, e consideramos que poderá ser alvo de alterações. Verifica-se que para além das diferenças ao nível dos regulamentos de avaliação dos diferentes Ramos, este sistema de avaliação comporta uma forte componente subjetiva. Pretende-se focar uma possível alteração na fiabilidade e objetividade da avaliação ao longo da carreira do Oficial.

Pretende-se desta forma verificar quais os contributos que este estudo poderá fornecer para um modelo renovado de carreira dos Oficiais do QP das FFAA.

---

<sup>20</sup> Exceção feita na existência de suplementos remuneratórios.



## **2. Políticas de gestão de carreira e percurso profissional**

A abordagem à temática do desenvolvimento de carreiras, encontra-se intimamente associada ao planeamento dos recursos humanos de uma organização. Exige-se que a organização preveja quais as oscilações que poderão ocorrer, e dessa forma, identificar quais as funções que serão ocupadas, quantas vagas surgirão, quais os recursos humanos disponíveis e quais os mais qualificados para as ocupar. Assim, é importante que a organização tenha uma visão integrada dos seus recursos humanos, bem como uma visão de gestão estratégia e proativa, tendo em consideração possíveis recrutamentos internos e a descrição de funções para cada cargo (Ribeiro, 2012, p.14).

Para Hall (1986 cit. (Ferreira, 2007, p.56)) o desenvolvimento da carreira é constituído por dois aspetos indissociáveis: (1) Planeamento de carreira – processo que implica a autoconsciência do indivíduo, das oportunidades, escolhas, condicionamentos e consequências que se lhe deparam; (2) Gestão da carreira – processo de preparação, implementação e monitorização dos planos de carreira individualmente ou em conjunto com os sistemas de carreira da organização.

A gestão de carreira pode ser planeada e realizada tanto pelo indivíduo como pela organização, devendo encontrar-se um ponto de equilíbrio entre os dois focos. A gestão de carreiras de pessoal militar, corresponde à interligação de mecanismos de equilíbrio e regulação e que da mesma forma, tenta conjugar o interesse institucional, com as competências, formação e expectativas dos indivíduos (DARH, 2012, pp.2-13).

Neste capítulo vamos analisar quais as políticas de gestão de carreira que são seguidas por países amigos, identificando quais as políticas de gestão de carreira e o percurso profissional dos Oficiais. Essa análise é feita com base nos indicadores de: (1) categoria e postos, (2) formas de ingresso e (3) regime de promoção.

### **a. Alemanha**

#### **(1) Categoria e postos**

A Alemanha utiliza um sistema uniforme para a gestão dos Oficiais das FFAA. Todos os Oficiais iniciam a sua carreira como praças. Aqueles que forem selecionados para o ingresso na categoria de Oficial, têm um período de formação militar de 12 meses. Os candidatos a Oficial frequentarão, após esse período, um dos dois estabelecimentos de



ensino superior militar alemão, por um período de três a quatro anos, a fim de obterem um grau académico de licenciatura e ingressarem na categoria de Oficiais.

Os postos dos Oficiais, a sua agregação em categorias e a equivalência aos postos usados nas FFAA de Portugal e na OTAN, têm a correspondência que se apresenta no Anexo B. O sistema da carreira dos Oficiais está projetado para, proporcionar uma carreira de 40 anos de serviço (tempo de serviço militar acrescido do período de formação).

## **(2) Ingresso**

Os licenciados nos estabelecimentos de ensino superior militar ingressam na categoria de Oficial, quer nos QP, quer num regime de comissão temporária, em função da classificação alcançada na licenciatura. Geralmente, 25 a 30% dos melhores classificados ingressam no QP, o que lhes assegurará uma "carreira-longa". Os restantes, prestam serviço em regime de contrato temporário, com alguma possibilidade de ingressarem no QP. Todos os Oficiais que terminam a licenciatura ficam obrigados a prestar serviço por um período mínimo de 12 anos.

Para além dos Oficiais oriundos dos estabelecimentos de ensino superior militar, a categoria de Oficiais inclui militares oriundos da categoria de Sargentos, que ingressam como especialistas após 12 a 15 anos de serviço. Quer estes Oficiais, quer os oriundos dos estabelecimentos de ensino superior militar que não tiveram a possibilidade de ingressar nos QP, têm a sua carreira limitada ao posto de 1TEN/CAP.

## **(3) Regime de promoções**

Os Oficiais dos QP têm uma progressão na carreira mais rápida que os restantes. Nas FFAA alemãs, como se referiu anteriormente, na categoria de Oficiais há seis postos inferiores ao de Oficial General. No entanto, existem múltiplos níveis em cada posto (e.g. três níveis em CAP e dois em TCOR e COR). Todos os Oficiais dos QP podem ter a expectativa de serem promovidos a MAJ e a maioria a TCOR.

De entre os Oficiais dos QP, é feita uma seriação no posto de CAP, através da seleção anual dos melhores 10 a 15%, para a frequência do curso de Oficial de Estado-Maior, de duração de dois anos. Os Oficiais que terminam este curso constituem o núcleo de Oficiais, de entre os quais serão selecionados os futuros dirigentes de topo das FFAA alemãs, os quais são objeto de uma gestão mais cuidada no que respeita à nomeação para o desempenho de cargos e para a frequência de ações de formação.

A existência de dois percursos distintos na carreira de Oficiais dos QP, assegura um elevado grau de competência, e uma apropriada experiência militar especializada aos futuros gestores de topo das FFAA.



## **b. Bélgica**

### **(1) Categoria e postos**

Todas as funções existentes (*Posts*) dentro das FFAA Belgas foram divididas em dois grandes blocos: *Profession Groups* (PG), que contêm todas as funções do domínio operacional e técnico (maioritariamente as funções ao nível tático e operacional); e o grupo designado de *Competence Pools* (CP), que agrupa todas as funções que são principalmente orientadas para a gestão de topo, situadas ao nível mais elevado das FFAA.

Dentro de cada um destes grandes blocos, existe agrupamento por competências profissionais similares. Verifica-se que no PG existe uma subdivisão em diversos grupos (*cluster*): e.g. técnicos aeronáuticos (agrupa as funções relacionadas com a manutenção de aeronaves); sistemas terrestres (agrupa as funções que implicam operar veículos blindados, sistemas de armas de Infantaria, material de Artilharia, etc.). Relativamente ao CP essa divisão é feita ao nível das áreas de GRH, da logística e da gestão de recursos de materiais e da gestão político-militar. Os Oficiais são divididos pelos grupos PG, mencionados anteriormente com base na sua formação inicial.

Como regra geral, todos os Oficiais ocupam uma sucessão de cargos, dentro de sua PG e ocasionalmente poderão alternar para o desempenho de funções dentro do grupo de CP. Os Oficiais que atingem os postos mais elevados são os que desempenham funções no CP, pois contém o desempenho de funções orientadas para a gestão.

Os Oficiais costumam alterar as suas funções a cada três anos, sendo que para algumas especialidades esse período pode ser alargado (e.g. pilotos e médicos).

### **(2) Ingresso**

Existem quatro formas de se atingir a classe de Oficial nas FFAA: (1) seguir uma formação académica e obter um mestrado na Academia Real Militar (RMA), sendo que esta, é a principal forma de recrutamento de Oficiais; (2) alguns candidatos a Oficial são recrutados para frequentarem um mestrado específico numa universidade civil (medicina e de engenharia industrial); (3) outra possibilidade, é recrutar candidatos que já possuam o grau de mestre (e.g. advogados, psicólogos), sendo que as FFAA são responsáveis por fornecer a formação militar; (4) finalmente, existe a possibilidade dos militares da classe de Sargento serem promovidos na hierarquia e se tornarem Oficiais (La Défense, 2013, p.4).

Existe o propósito de em 2015 recrutar candidatos a Oficiais com uma licenciatura, limitando a carreira ao posto de CAP.



### (3) Regime de promoções

As FFAA dispõem de duas ferramentas que apoiam esta decisão: (1) o *Job Description* (JD) é uma descrição detalhada de todas as competências (profissionais e comportamentais) e as qualificações complementares necessárias (e.g. competências linguísticas, certificados); (2) o outro instrumento é o Portfolio, e que pode ser equiparado a um *curriculum-vitae*. Ele contém todas as informações úteis sobre as capacidades e experiência adquirida pelo Oficial ao longo sua carreira (e.g. profissional, competências comportamentais, cursos, o treino recebido, qualificações específicas, competências linguísticas, anteriores colocações, informações médicas e físicas, situação social).

**Tabela nº 3 - Tempo de Permanência nos Postos**  
Fonte: (DGHR, 2014)

POSTO	Tempo de Permanência	Tipo de Promoção
Tenente-General	02 anos	<b>Escolha</b>
Major-General	02 anos	
Coronel	04 anos	
Tenente-coronel	05 anos	
Major	04 anos	
Capitão-Comandante	02 anos	<b>Antiguidade</b>
Capitão	05 anos	
Tenente	05 anos	
2º Tenente	03 anos	

A promoção dos Oficiais é normalmente é efetuada depois de cumprir um número mínimo de anos de serviço no posto anterior (Tabela n.º 3). A promoção por antiguidade é quase automática, podendo ser adiada ou recusada. Para a promoção por escolha, a decisão é tomada com base na resoluções emanadas por um conselho de promoção.

Os Oficiais que foram avaliados pelo conselho de promoção sete vezes sem a respetiva promoção, mantêm o seu posto até passarem à reforma.

#### c. Espanha

##### (1) Categoria e postos

A estrutura orgânica das FFAA Espanholas baseia-se na ordenação hierárquica dos seus membros por postos militares e, em cada posto, por antiguidades.

Os postos dos Oficiais, e a sua equivalência aos postos das FFAA de Portugal e da OTAN, têm a correspondência que se apresenta no Anexo D.



Os Oficiais agrupam-se em dois corpos, de acordo com as funções específicas que possam vir a desempenhar (Roca, 2014): Militares de Carreira e Oficiais de Complemento. Os Oficiais de Complemento, com uma relação de serviços de carácter exclusivamente temporária, completam os quadros de Oficiais das FFAA, para uma eficiente gestão de recursos. Os militares de Complemento, independentemente da sua classe, apenas podem ter os postos de ALF, TEN e CAP, podendo estes militares mudar uma única vez de classe (Diesz, 2013, p.49).

**Tabela nº 4-** Corpo e Escala dos Oficiais  
Fonte: (IESM, 2006)

RAMO	CORPO (Classe)	ESCALA	
		Superior de Oficiais	Oficiais
EXE	Geral	TEN a GEN	ALF a TCOR
	Intendência (Administração)	TEN a MGEN	---
	Engenheiros Politécnicos	TEN a MGEN	ALF a TCOR
	Especialistas	---	ALF a TCOR
MAR	Geral	2TEN a ALM	STEN a CFR
	Infantaria (Fuzileiros)	TEN a MGEN	ALF a TCOR
	Intendência (Administração)	TEN a MGEN	---
	Engenheiros	2TEN a CALM	STEN a CFR
	Especialistas	---	STEN a CFR
FA	Geral	TEN a GEN	ALF a TCOR
	Intendência (Administração)	TEN a MGEN	---
	Engenheiros	TEN a MGEN	ALF a TCOR
	Especialistas	---	ALF a TCOR
Comuns aos Ramos	Jurídico	TEN a MGEN	---
	Intervenção (Inspeção)	TEN a MGEN	---
	Saúde	TEN a MGEN	ALF a TCOR
	Músicos	TEN a COR	---

Dentro de cada Corpo Específico (Militares de Carreira e Oficiais de Complemento), e de acordo com as qualificações profissionais que possuem e o nível académico exigido, podem agrupar-se em duas Escalas: Escala Superior de Oficiais e Escala de Oficiais. Na Tabela n.º 4, podemos identificar os diferentes Corpos dos três ramos, e quais os postos alcançáveis em cada Escala.





## **(2) Ingresso**

Após a conclusão do plano de estudos no estabelecimento de ensino militar de formação correspondente, os Oficiais de Carreira adquirem o seu primeiro posto militar (Carlos, 2007, p.13.760).

De acordo com a *Ley 39/2007 de La Carrera Militar*, a condição de militar de Complemento adquire-se no posto de ALF, uma vez superado o plano de formação, e após a celebração de um contrato inicial. O contrato inicia-se aquando do ingresso no centro militar de formação, e poderá ser: (1) para completar os quadros das classes gerais, fuzileiros e especialistas - três anos; (2) para completar os quadros das classes gerais e de fuzileiros que requeiram aptidão de voo para o exercício das funções - desde um mínimo de três anos a um máximo de oito anos; (3) para completar os quadros das restantes classes (Intendência, Engenharia, Classes Comuns e classe de Especialistas), desde um mínimo de três anos a um máximo de oito anos.

## **(3) Regime de promoções**

De acordo com a *Ley 39/2007 de La Carrera Militar*, as promoções são efetuadas, mediante a existência de vaga no quadro. Os sistemas de promoção previstos são os seguintes: (1) antiguidade - as promoções efetuam-se de acordo com a ordem de antiguidade no posto; (2) escolha - a percentagem das vagas previstas para cada ciclo de promoções será preenchida por ordem de classificação; (3) eleição - concedida aos Militares de Carreira de acordo com o seu mérito e aptidões.

Para se efetuar uma promoção a um qualquer posto, é pressuposto que o militar tenha cumprido no posto inferior tempos mínimos de serviço, de cargo, e caso aplicável, de comando (Tabela n.º 5).

As apreciações para promoção realizam-se periodicamente, englobando os Militares de Carreira que se encontrem na zona de promoção.

Uma vez estabelecidas as zonas de promoção, é definido um prazo para que os militares possam solicitar a sua exclusão da apreciação. Os que renunciarem a ser apreciados para promoção permanecerão no seu posto até que passem à situação de reserva, sendo estabelecidas limitações para a frequência de cursos e o tipo de cargos que poderão ocupar.

Se um militar de carreira for preterido pela segunda vez na apreciação para promoção pelo sistema de escolha, ao mesmo posto, não voltará a ser apreciado, sendo retido no posto definitivamente até que ocorra a passagem à situação de reserva.



**Tabela nº 5 - Tipologia de promoções**  
Fonte: Adaptado de (Carlos, 2007, p.13.763)

PROMOÇÃO	ESCALA	TIPO	REQUISITOS	OBSERVAÇÕES
Brigadeiro-general Comodoro	Superior de Oficiais	Eleição	Curso de Promoção →	Precedido de Seleção
Coronel Capitão-de-mar-e-Guerra	Superior de Oficiais	Escolha		
Tenente-coronel Capitão-de-Fragata	Superior de Oficiais	Escolha		
	Oficiais	Eleição	Curso de Promoção →	Frequentado por todos Oficiais
Major Capitão-tenente	Superior de Oficiais	Antiguidade	Curso de Promoção →	Precedido de Seleção
	Oficiais	Escolha		
Capitão	Superior de Oficiais	Antiguidade		
1º Tenente	Oficiais	Antiguidade		
Tenente	Superior de Oficiais	Ingresso		
2º Tenente	Oficiais	Antiguidade		
Alferes Guarda-marinha Subtenente	Oficiais	Ingresso		

#### **d. França**

##### **(1) Categoria e postos**

Os postos dos Oficiais, a sua agregação em categorias e a equivalência às FFAA de Portugal e da NATO, são as que se apresentam no Anexo E.

São Oficiais de carreira os militares que são admitidos a esta forma de prestação de serviço a seu próprio pedido. Ao iniciarem a carreira, são nomeados ou promovidos a um posto da hierarquia para ocuparem um lugar permanente numa determinada classe.

##### **(2) Ingresso**

O sistema de recrutamento é efetuado: (1) através das escolas militares de Oficiais, após terem efetuado o concurso, e mediante prestação de provas ou a apresentação de habilitações; (2) de entre os militares das FFAA do QP (classe de Sargentos) ou, a título excecional, entre outras categorias de candidatos e ainda (3) por escolha, de entre os Oficiais e Sargentos em regime de contrato.



### **(3) Regime de promoções**

A promoção tem lugar continuamente, de posto a posto, por escolha, por escolha e antiguidade, e por antiguidade. À exceção da falta de efetivos ou por serviços excecionais, nenhum militar poderá ser promovido a um posto superior se não tiver o tempo mínimo de permanência no posto inferior.

A antiguidade dos militares no posto é determinada pelo tempo passado na atividade. Exceto para os militares em comissão e voluntários, os militares são ordenados numa lista de antiguidade estabelecida por posto, em função da sua antiguidade em cada ramo e, se conveniente, arma, serviço ou especialidade.

Ninguém pode ser promovido por escolha, com exceção dos Oficiais Gerais, se não constar da lista de promoções estabelecida pelo menos uma vez por ano, por cada classe. Uma comissão, cujos membros, de posto superior ao dos interessados, é designada pelo Ministro da Defesa, apresenta, a este último, todos os elementos de apreciação necessários, nomeadamente a ordem de preferência e as avaliações dadas aos candidatos pelos seus superiores hierárquicos. Sem prejuízo das necessidades do serviço, as promoções têm lugar pela ordem estabelecida na lista.

No que se refere às condições para promoção ao posto seguinte, os estatutos preveem: (1) que a antiguidade dos militares de carreira no posto inferior não exceda um determinado nível; (2) o tempo mínimo a passar no posto superior antes de atingir o limite de idade; (3) as proporções respetivas e as modalidades de promoção por antiguidade, escolha e por conjugação de escolha e antiguidade, para as diversas classes e postos; (4) as condições de aplicação da promoção por escolha.

#### **e. Países Baixos**

##### **(1) Categoria e postos**

Os postos dos Oficiais, a sua agregação em categorias e a equivalência às FFAA em Portugal e na NATO são as que se encontram no Anexo F.

É da responsabilidade dos Oficiais gerir as suas próprias carreiras de forma a assegurar a obtenção de qualificações e treino militar apropriado, bem como de experiência suficiente para aspirar a cargos de maior responsabilidade e a postos mais elevados. O desempenho de cargos em Estados-Maiores é restringido a Oficiais de carreira - completa, assegurando-se assim, que estes cargos sejam preenchidos com os Oficiais com melhor nível de formação e maior experiência.



## **(2) Ingresso**

Os efetivos na categoria de Oficial são compostos, essencialmente, por dois grupos:

(1) Oficiais com formação em estabelecimento de ensino superior militar (*Netherlands Defense Academy*), com grau académico equivalente a licenciatura (onde se inserem os Oficiais não oriundos de Academias Militares, mas com licenciaturas) que constituem os Oficiais de carreira - completa “*Full- Career*”; (2) Oficiais formados em estabelecimentos de ensino militar, sem o grau académico de licenciatura, que compõem os Oficiais de carreira - limitada “*Limited-Career*”.

Somente são permitidos ingressos laterais na carreira aos Oficiais de profissões especializadas. Os que são oriundos do serviço militar obrigatório ingressam como 1º Tenente e podem usufruir de um *status* de carreira - completa, uma vez de que possuem formação superior de nível similar aos oriundos das academias militares. Os Oficiais que são recrutados através de um regime de voluntariado, ingressam lateralmente nos postos correspondentes aos dos Oficiais com a mesma idade.

## **(3) Regime de promoções**

É expectável que todos os Oficiais oriundos das Academias Militares, bem como os restantes Oficiais de carreira - completa, venham, no decorrer normal da sua carreira, a alcançar o posto de TCR/CFR. No entanto, ao atingirem este posto, os Oficiais devem ser selecionados para a frequência do curso de *War College* (aproximadamente 10% dos Oficiais do mesmo ano) e completar com sucesso este curso, para serem elegíveis para a promoção a CR/CMG e para postos superiores. Estes Oficiais formam o *General Staff Corps*, recebendo um pagamento especial, mais elevado, em cada posto, do que os restantes Oficiais do mesmo posto.

Os Oficiais de carreira - limitada atingem o topo da carreira no posto de MAJ/CTEN, apesar de nem todos serem promovidos para além de CAP. Para ser promovido, cada Oficial nesta categoria deverá concorrer e ser selecionado para um cargo que requeira o posto de MAJ/CTEN.

A promoção dos Oficiais de carreira - limitada ocorre mais tarde (até vários anos, dependendo do posto) em comparação com os Oficiais de carreira - completa, sendo provável que venham a passar a maior parte da sua carreira no desempenho de cargos em unidades de segunda linha.

O número de Oficiais de carreira - limitada que transita para uma situação de carreira - completa é muito reduzido devido à necessidade obter uma licenciatura e adquirir



uma experiência de base similar à dos Oficiais de carreira - completa com o mesmo tempo de serviço.

## **f. Reino Unido**

### **(1) Categoria e postos**

Os postos dos Oficiais, a sua agregação em categorias e a equivalência aos postos usados nas FFAA de Portugal e na OTAN são as que se apresentam no Anexo G.

### **(2) Ingresso**

O regime de prestação de serviço militar para Oficiais, poderá ser efetuado de três formas diferenciadas: Oficiais de Entrada Direta (DE - *Direct Entry Officers*); Oficiais de Entrada Atrasada (LE - *Late Entry Officers*) e Oficiais com Qualificação Profissional (PQOs - *Professionally Qualified Officers*). Qualquer destas três formas, possui estatutos diferenciados que se traduzem em tipologia de comissões e regras de promoção distintas.

Os Oficiais de Entrada Direta, ingressam diretamente na vida militar, quer da vida civil, quer de outros postos militares, após completarem um curso de ingresso de 11 meses de duração, nos estabelecimentos de ensino superior militar.

Por outro lado, os Oficiais de Entrada Atrasada, ingressam na categoria de Oficial a partir da classe de Sargentos, de *Seniors Non-Commissioned Officers* e de *Warrant Officers*, tendo para isso já completado nove anos de tempo serviço efetivo.

Relativamente, aos Oficiais com Qualificação Profissional, são os que possuem uma qualificação profissional, a qual, as FFAA não têm condições de assegurar internamente (Capelães, Médicos, Juristas, Veterinários, Dentistas, Enfermeiros). Após uma formação de quatro semanas de duração, nos estabelecimentos de ensino superior militar, ingressam nas FFAA.

### **(3) Regime de promoções:**

Existem dois tipos de estatutos aplicáveis aos Oficiais de Entrada Direta (*Direct Entry Officers*), os quais apresentando diferenças subtis, no entanto, bastante importantes: o estatuto baseado na idade, *Age Based Terms of Service* (AToS), e estatuto baseado no tempo de serviço, *Length of Service Terms of Service* (LToS).

Os Oficiais DE seguem uma progressão de carreira normal, ingressando através dos estabelecimentos de ensino superior militares, para um tipo de comissão designado por *Short Service Commission* (SSC) de três anos de serviço, a que se segue a *Intermediate*



*Regular Commission* (IRC) duração mínima de 10 anos e até atingirem o *Immediate Pension Point* (IPP) (altura em que o Oficial poderá sair com direito a pensão completa), e finalmente, a *Regular Commission* (RegC) (Figura n.º 2).

Esta política de comissões garante que as FFAA mantêm algum controlo sobre os seus efetivos, ao mesmo tempo que permite a progressão de acordo com as decisões de carreira do próprio militar.

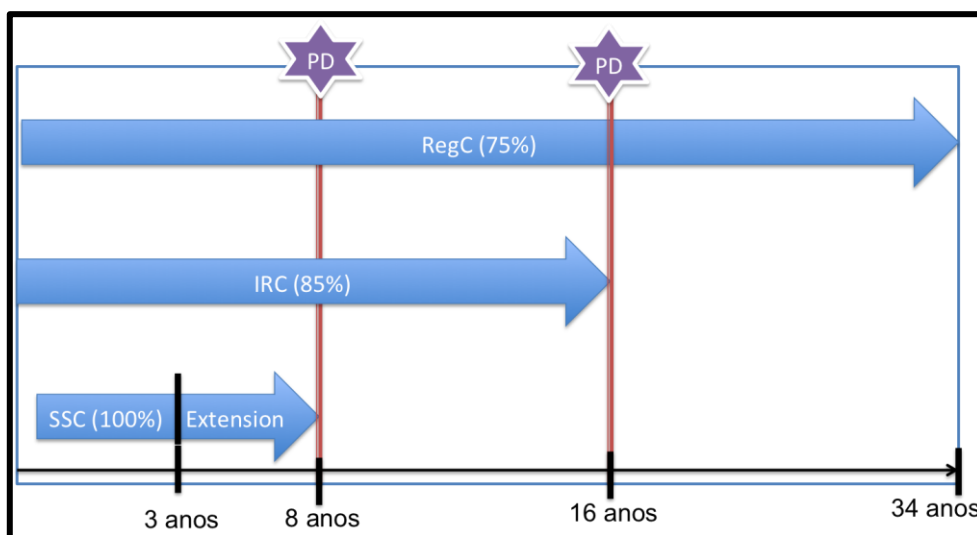


Figura n.º 2 - Regime de prestação de serviço  
Fonte: Adaptado de (IESM, 2006, pp.U-19)

Para a promoção dos Oficiais abrangidos pelos AToS e LToS, e caso o requisito obrigatório de o Oficial ter sido recomendado para promoção na sua última avaliação seja preenchido, e mediante a frequência de determinados cursos de qualificação (Curso de Comando e de Oficial de Estado-Maior para promoção TCOR/CFR)

Os Oficiais de Entrada Atrasada (*Late Entry Officers*) com vimos anteriormente, são oriundos de *Seniors Non-Commissioned Officers* e de *Warrant Officers*, variando de acordo com as regras específicas da classe a que pertencem.

Todos os Oficiais LE ingressam na categoria de Oficial, numa comissão de serviço designada por *Short Service Commission* (SSC) LE, passando de seguida à *Special Regular Commission* (SRC) LE, e finalmente, à *Regular Commission* (RegC) LE.

A duração mínima da SSC LE é de seis anos, e permite alcançar os 22 anos de serviço, por forma a assegurar o direito a pensão de reforma.



Para a passagem à comissão de serviço de SRC LE, é necessário que o Oficial tenha completado dois anos de serviço em SSC LE e que tenha sido louvado pelo menos duas vezes.

Na RegC LE, apenas os Oficiais em SRC LE que tenham atingido o posto de MAJ/CTEN a poderão atingir.

Os requisitos de promoção aplicáveis aos Oficiais de LE, são semelhantes aos Oficiais DE, sendo que, o Oficial deverá ter sido objeto de recomendação expressa para promoção, na sua última avaliação.

Os *Professionally Qualified Officers* possuem uma qualificação profissional que as FFAA não conseguem assegurar internamente (Capelães, Médicos, Juristas, Veterinários, Dentistas, Enfermeiros). Após um curso de ingresso de quatro semanas de duração ministrado pelos estabelecimentos de ensino superior militar, estes Oficiais ingressam nas FFAA.

#### **g. Síntese conclusiva**

Neste capítulo efetuou-se a análise comparativa das políticas de gestão de carreira e percurso profissional dos diferentes países com base nas suas categorias e postos, forma de ingresso no QP e nos regimes de promoções.

Verificou-se a existência de uma similitude na categorização dos postos e categorias dos Oficiais; a forma de ingresso, dependente do país em análise, ocorre: após a formação ministrada a candidatos civis nos estabelecimentos superiores de ensino militar; após a formação ministrada para candidatos civis em universidades; após o recrutamento de candidatos que já possuam uma formação académica específica; ou pela progressão no seio das FFAA; e que para a realização das promoções existe a necessidade da satisfação de determinados requisitos, e semelhantes nos países em análise: tempos de permanência nos postos, desempenho de funções, e a realização de cursos específicos.

Este capítulo respondeu à QD 1 e a análise permitiu validar a Hip1.



### **3. Sistema de formação e qualificação complementar**

Qualquer modelo de carreira terá, obrigatoriamente, que considerar a vertente da formação, dada a sua relevância, quer para o desenvolvimento de carreira, quer como meio primordial para a melhoria do desempenho, tendo uma importância estratégica na criação e gestão do conhecimento (Santos, 2008, p.618). Esta criação de conhecimento pode acontecer a quatro níveis (individual, grupo, organização e inter-organizações) e nas dialéticas de combinações entre o conhecimento tácito e explícito, mais especificamente em cada um dos efetivos da organização e na interação entre esses mesmos efetivos. A organização em si, tem a responsabilidade de incentivar e fomentar a participação dos seus colaboradores neste processo, gerindo o conhecimento obtido e transformá-lo em vantagem competitiva (Magalhães, 2004, p.79).

Tendo os militares o “direito e o dever de receberem treino e formação geral, cívica, científica, técnica e profissional, inicial e permanente, adequados ao pleno exercício das funções que lhe forem atribuídas”<sup>21</sup>, com vista à sua valorização e à sua progressão na carreira, existe a necessidade de definir um modelo de formação que mais se adeque a cada categoria, posto, classe/arma ou serviço/especialidade militar.

Sobre o processo de formação o EMFAR, refere ainda no seu art.º n.º 71.º, “que a finalidade do ensino nos estabelecimentos militares não é só a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e tecnologia, mas também o seu desenvolvimento cultural e integração nos sistemas educativos e formativos nacionais”. Nos seus artigos seguintes, são definidos o conceito de formação militar e de que forma é operacionalizada essa formação: tipologia de cursos (formação inicial, de promoção, de especialização, de atualização e de qualificação), tirocínios e os estágios, a instrução e o treino operacional e técnico.

Neste capítulo vamos analisar quais os modelos de formação e qualificação que são adotados por países amigos. O estudo comparativo assentou em dois indicadores principais: de formação inicial e a formação complementar

---

<sup>21</sup> Conforme vertido no art.º n.º 12.º do EMFAR.





**a. Alemanha**

**(1) Formação inicial**

A formação inicial dos Oficiais realiza-se anualmente nas respetivas áreas de organização das FFAA Alemãs (MAR, EXE, FA e Serviços de Saúde). Os aspirantes a Oficial percorrem, nos primeiros 15 meses da sua carreira militar, uma formação militar geral durante, na qual são instruídos para o comando a nível de Pelotão e do seu Ramo específico. A formação é realizada em unidades constituídas para esta finalidade e nas respetivas Escolas de Oficiais dos Ramos. Está integrada na formação a instrução linguística inglesa até ao nível III<sup>22</sup>.

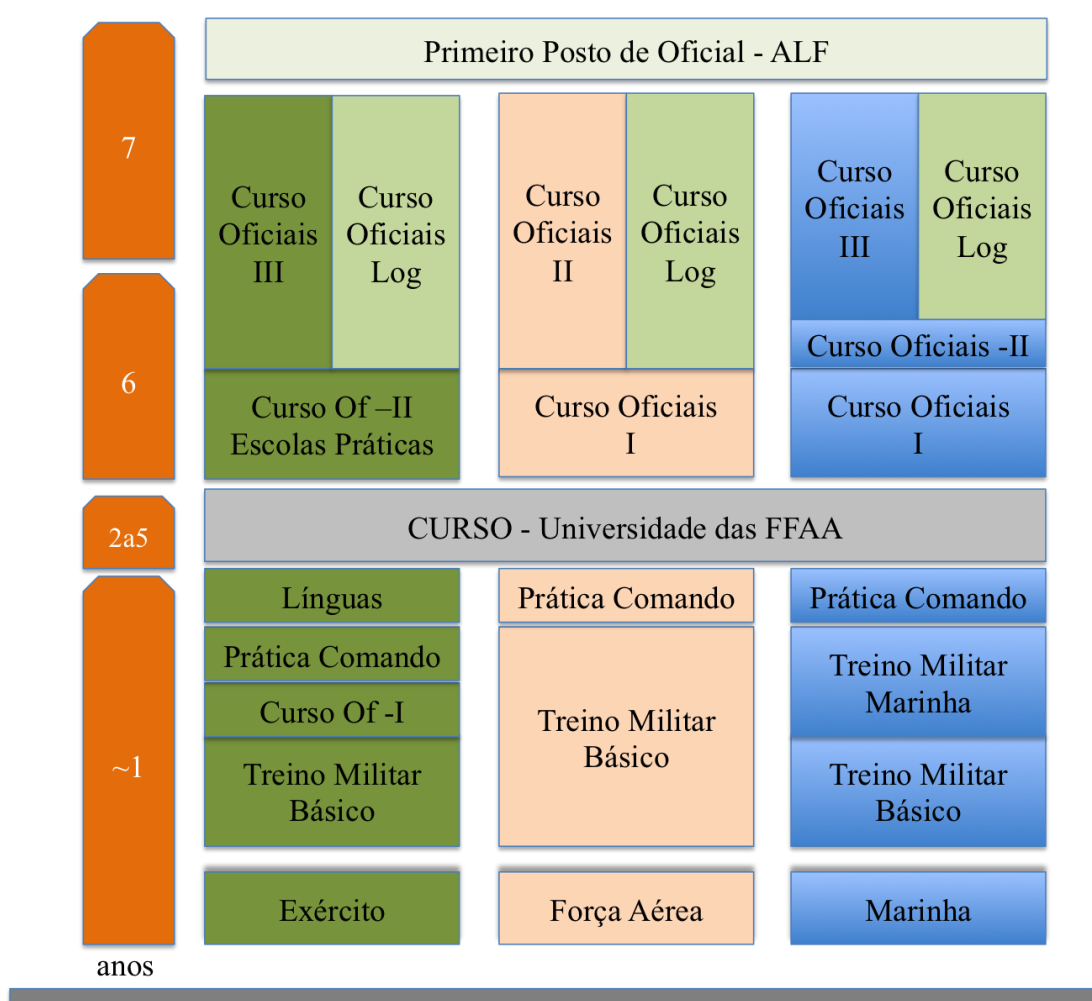


Figura nº 3- Processo de Formação Inicial  
Fonte: (Gabinete do Adido Defesa, 2014)

<sup>22</sup> De acordo com o STANAG 6001 - *Military English*



Seguidamente, todos os aspirantes a Oficial frequentam, um curso compacto de quatro anos, numa das duas Universidades das FFAA Alemãs (*Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg* ou *Universität der Bundeswehr München*). Podem escolher entre 55 matérias diferentes, terminando o referido curso com o grau académico de mestrado. Os cursos orientam-se pelas diretivas dos respetivos Ministros da Cultura dos Estados Federados onde a Universidade tem a sua sede (Hamburgo, Baviera).

Posteriormente à fase académica, os Oficiais percorrem uma formação militar especializada de dois anos, em que são instruídos para desempenharem funções de “líder” ao nível de Pelotão (e.g. chefe do Pelotão de carros de combate, Oficial de segurança da FA, Oficial Técnico Naval). Faz parte desta instrução a atividade física e o desporto, bem como a obtenção de todas as licenças necessárias para o desempenho das funções, como por exemplo a carta de condução.

Após o período de formação inicial e ao fim sete anos, os Oficiais desempenham pela primeira vez funções de comandantes de subunidades. A Figura n.º 3 esclarece o processo de formação inicial.

## **(2) Formação complementar**

A formação e o sistema de desenvolvimento formal do Oficial alemão é rigidamente estruturado e focalizado nos postos intermédios de CAP/1TEN e de MAJ/CTEN. Na altura em que atingem o posto de CAP/1TEN, o Oficial possui a maioria das qualificações específicas da sua classe e cerca de 10 a 12 anos da experiência militar.

Os CAP/1TEN ao longo da sua carreira frequentam cursos focados no desenvolvimento das suas capacidades da liderança, sendo que no final desta fase da carreira militar, os Capitães/1ºTenentes, frequentam o curso de promoção a MAJ/CTEN, o qual é um requisito imperativo para promoção. Seguidamente, ocorre a seleção para a frequência do *Staff Officer Course* ou para o *General Staff Officers Course*, curso este que permitirá uma progressão mais rápida.

Mais tarde na carreira, especificamente, no posto de COR/CMG ou de BGEN/COM, de entre os que estiverem habilitados com o *General Staff Officers Course*, é feita a seleção para a frequência do *War College*. O *War College* é considerado como a preparação para o desempenho de cargos de estado-maior e de comando, a nível estratégico e de comandos combinados da OTAN.

Após a formação de base ministrada a todos os Oficiais, segue-se a formação complementar destinada aos Oficiais de carreira. Após a aceitação de Oficial de carreira,



os Oficiais recebem a preparação de acordo com a sua futura função. Para a maioria dos Oficiais de carreira significa a participação nos respetivos cursos de Comandante de Companhia ou cursos de formação especializada (apenas para a MAR), durante os quais são instruídos para o desempenho das funções Comandantes de Companhia ou semelhantes.

No oitavo ano de serviço como Oficial (em regra após 11 anos totais de serviço), todos os Oficiais de carreira, com posto de CAP/1TEN, frequentam o Curso do Estado-Maior que os qualifica para as primeiras funções como Oficial de Estado-Maior. Ao mesmo tempo, o resultado obtido no curso de Oficial superior é utilizado como elemento para a decisão de seleção no Curso do Estado-Maior/Curso do Estado-Maior da Armada.

A maioria dos Oficiais (cerca de 85%) frequenta, no 11º ano de serviço, o curso complementar para Oficial Superior que melhora a sua qualificação e que aprofunda os conhecimentos obtidos durante o curso anterior.

Os 15% dos Oficiais melhor qualificados dos cursos frequentam, a seguir à decisão de seleção realizada, o Curso de Estado-Maior de dois anos na Academia em Hamburgo. O curso qualifica-os para as funções em postos elevados em todas as FFAA Alemãs e em áreas internacionais.

Após terem exercido funções de comando em unidades, durante vários anos, e após a seleção efetuada pela Conferência de Seleção de Pessoal, os Oficiais melhor qualificados, bem como uma grande parte dos Oficiais do Curso do Estado-Maior/Curso do Estado-Maior da Armada participam em cursos de comando de várias semanas, com a finalidade de preparar os militares para o desempenho de funções como comandantes de Batalhão.

Todos os Oficiais Superiores das FFAA Alemãs têm acesso ao sistema modular da Academia em Hamburgo. Estão disponíveis em cinco áreas de competência mais de 50 módulos de ensino que duram, normalmente, uma semana. Estes módulos preparam os Oficiais para a sua respetiva função especializada. É objetivo que cada Oficial Superior participe num respetivo módulo de três em três anos. Além disso, existem várias possibilidades de formação nas áreas nacionais (e.g., Academia Federal para Política de Segurança) e ainda nas áreas internacionais (e.g., NATO SCHOOL). A Figura n.º 4 esclarece os processos de formação para os Oficiais de carreira.

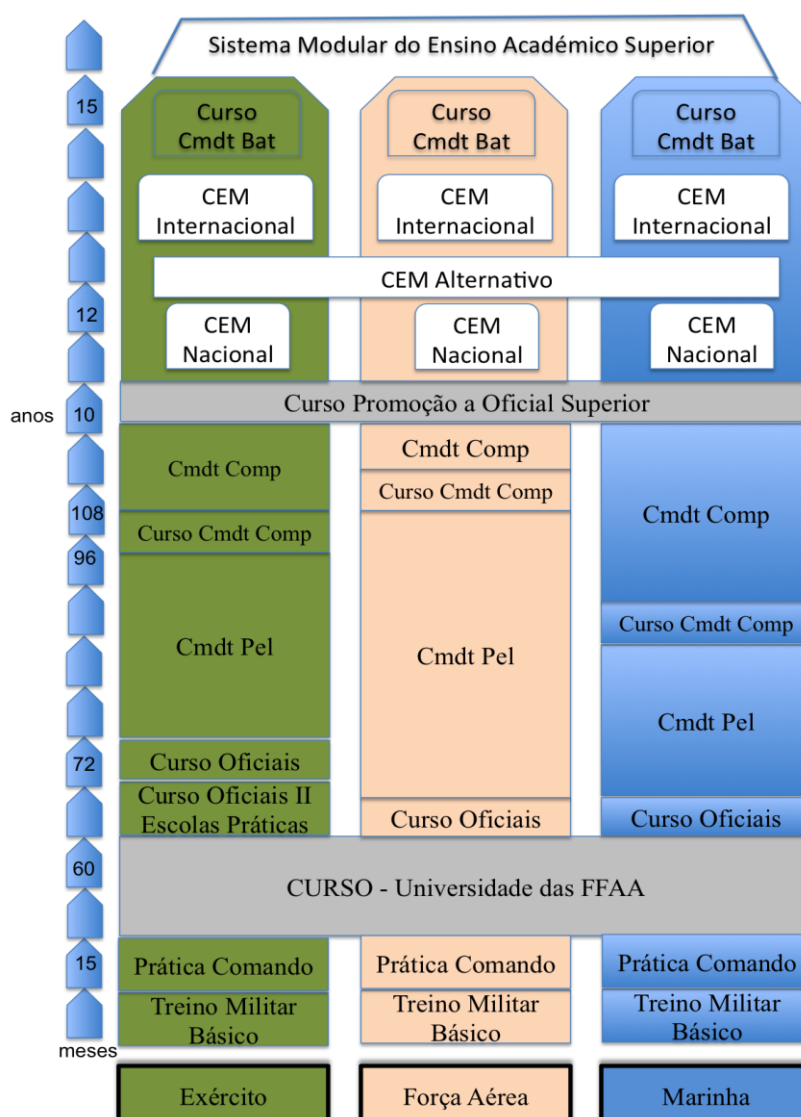


Figura nº 4 - Processo de Formação  
Fonte: (Gabinete do Adido Defesa , 2014)

A formação nas FFAA poder-se-á dividir em três fases principais: (1) formação inicial, (2) formação complementar e (3) formação aperfeiçoada. Durante o período de formação, existe a intenção proporcionar as qualificações básicas e/ou necessárias para o exercício de futuras funções. A formação complementar define a fase em que os conhecimentos e qualificações são alargados ou aprofundados e simultaneamente, melhoradas as qualificações profissionais do Oficial, as quais poderão ser utilizadas para o desempenho de profissões de carácter civil. A formação aperfeiçoada permite melhorar as capacidades e qualificações do militar e fornecer uma qualificação profissional específica, sendo ministrada nas próprias unidades e em cursos específicos.



As FFAA Alemãs perseguem o conceito de aprendizagem ao longo da vida, e é que os conhecimentos e qualificações são adaptados e atualizados de acordo com as condições existentes e que inevitavelmente vão sofrendo alterações ao longo do tempo.

## **b. Bélgica**

### **(1) Formação inicial**

A formação inicial militar decorre durante um período de 28 semanas, e é semelhante para todos os militares, de todas as categorias de pessoal. Para a maioria dos Oficiais, a formação inicial militar tem a duração aproximada de um ano. Os Oficiais recrutados com o grau académico de mestrado específico (e.g. advogados, psicólogos), têm uma formação militar profissional limitada de oito semanas (Dhaeyer, 2013, p.4).

Na Figura n.º 5 podemos identificar de que forma é que a formação inicial dos Oficiais está estruturada.

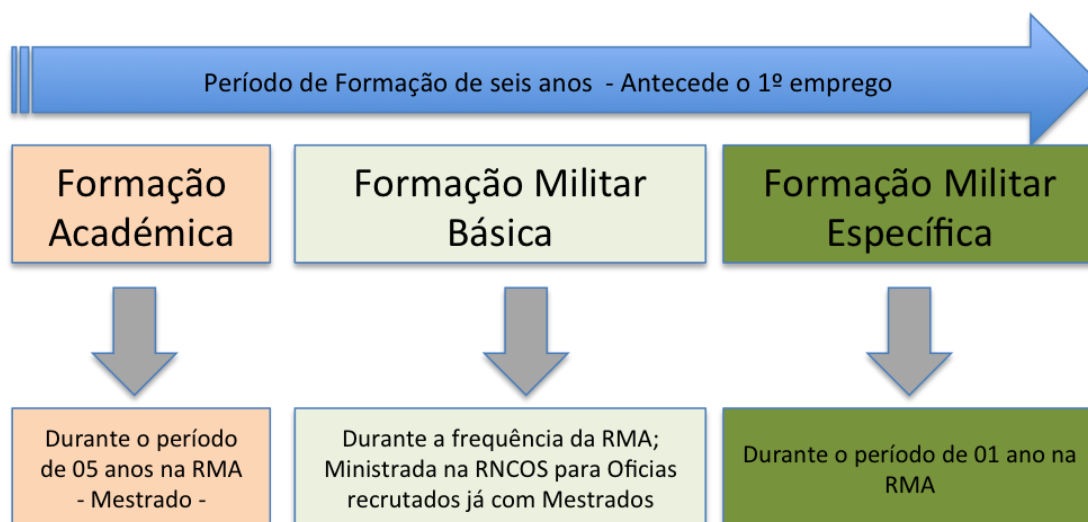


Figura n.º 5 - Formação Inicial  
Fonte: (DGHR, 2014)

### **(2) Formação complementar**

A Figura n.º 6 identifica os diferentes cursos (*Cycle*), que Oficiais podem frequentar ao longo da sua carreira, encontrando-se referenciado qual a idade média e o posto correspondente.

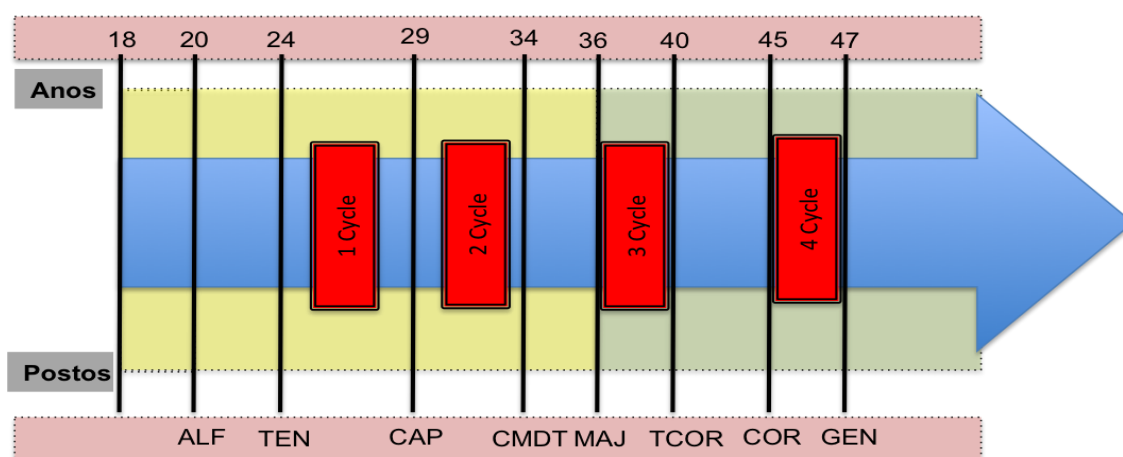


Figura nº 6- Cycle de Formação  
Fonte: (DGHR, 2014)

Apresentamos de seguida uma caracterização sumária dos quatro *Cycles*:

1) Curso Básico (1 *Cycle*) - Este é um curso obrigatório de seis semanas no RMA para todos os Oficiais subalternos. Consiste numa fase conjunta de três semanas e numa fase específico (MAR, EXE, FA e Serviço Médico);

2) Curso de Oficiais Superior (2 *Cycle*) - É um curso de nove meses, ministrado na *Royal Military Academy* (RMA), de frequência obrigatória, no qual se requer aprovação, para que possam ser promovidos a Oficial Superior. O curso não tem cariz obrigatório, no entanto os Oficiais que não o frequentam ou falham a sua aprovação, permanecem na classe de CAP. No entanto, a própria nomeação para a frequência do curso, implica a aprovação na realização de testes linguísticos em francês ou flamengo e obter a classificação de SLP 2222 em inglês (em 2015);

3) Curso de *Advanced Staff Course* (3 *Cycle*) - Curso com duração de 10 meses na RMA com destino a MAJ e TCOR, sendo que as vagas são limitadas. Para serem nomeados para o curso, o militar deverá ter a classificação de SLP 2222, em inglês. Oficiais que obtêm aprovação no curso adquirem o grau académico de Mestrado, podendo este curso ser frequentado nos Estados Unidos América, Canadá, Espanha, Países Baixos, França e Alemanha;

4) Estudos Superiores de Defesa (4 *Cycle*) - Este Curso é ministrado na forma modular no *Royal High Institute*, sendo destinado a COR. O número de estudantes que são selecionados e autorizados a participar anualmente é limitado.



Além dos cursos nacionais, os Oficiais podem frequentar diversos cursos a nível internacional (e.g. *NATO Defence College*, *Geneva Center for Political Studies*, *Army War College UK*).

### **c. Espanha**

A formação, ao nível do ensino militar das FFAA Espanholas está estruturado em: Ensino Militar de Formação, Ensino Militar de Aperfeiçoamento e Altos Estudos Militares.

#### **(1) Formação inicial**

O Ensino Militar de Formação tem como finalidade preparar e habilitar o ingresso nas FFAA quer dos militares de carreira, nas várias escalas, quer o militar de complemento quer ainda do militar profissional de *Tropa y Marinería*<sup>23</sup>. Relativamente aos militares de carreira (Oficiais), o ensino poderá corresponder a uma formação universitária equivalente a bacharelato para ingresso na escala de Oficiais, ou poderá corresponder a uma formação universitária equivalente a Licenciatura para ingresso nas escala superiores de Oficiais.

#### **(2) Formação complementar**

O Ensino Militar de Aperfeiçoamento tem como finalidade habilitar o militar profissional para o desempenho de cargos de postos superiores, assim como ampliar e atualizar os conhecimentos requeridos para o desenvolvimento da profissão militar.

O Ensino de Altos Estudos Militares tem como finalidade preparar o militar de carreira para o desenvolvimento de atividades em estados-maiores e habilitá-lo ao desempenho de funções atribuíveis ao posto de BGEN/COM. Consideram-se, igualmente, altos estudos militares, os relacionados com a paz e a segurança, a defesa nacional e a política militar, bem como a investigação e desenvolvimento de doutrinas para o emprego das FFAA.

### **d. França**

Não nos foi facultada informação oficial para a realização da análise.

---

<sup>23</sup> Classe de Praças



#### **e. Países Baixos**

Para as FFAA Holandesas o desenvolvimento dos seus ativos humanos, está intimamente ligado com o desenvolvimento das carreiras dos militares. Os militares assumem a responsabilidade primária de estruturar suas próprias carreiras, sendo no entanto apoiados pela organização.

##### **(1) Formação inicial**

O desenvolvimento de carreira, na fase inicial de formação, está voltada principalmente para uma carreira dentro da organização militar, sendo que, numa fase posterior o foco pode-se alargar para o mercado civil.

A formação inicial conjunta, dos futuros Oficiais da MAR, EXE, FA e Polícia Militar, e posteriormente alguma da formação complementar, é da responsabilidade Academia de Defesa Holandesa (NLDA<sup>24</sup>). Para tal, através de uma criteriosa seleção de programas de treino e de desenvolvimento da carreira militar, este estabelecimento de ensino implementa o princípio de " aprendizagem ao longo da vida " ao nível académico mais elevado.

A NLDA oferece dois programas de formação inicial para Oficiais: um programa de formação de curto prazo, com uma duração de dezoito meses a dois anos; e três programas de graduação em tempo integral ao nível de licenciatura com duração de quatro a cinco anos, dependendo do curso.

O programa de formação de curto prazo, proporciona aos futuros Oficiais todo o conhecimento e competências que necessitam para o desempenho da sua primeira função. Esta formação é ministrada a militares do MAR, EXE, FA e Polícia Militar<sup>25</sup>(PM) em conjunto. Após a conclusão desta formação inicial, os futuros Oficiais recebem formação especializada nos centros de formação nos comandos operacionais.

Os Cadetes e Aspirantes com a ambição de progredir dentro da organização de defesa aos mais altos postos de Oficial, seguem o percurso académico militar em *Breda* ou *Den Helder*. Durante este programa de formação os Cadetes recebem formação militar e uma licenciatura académica. O NLDA/Faculdade de Ciências Militares (FMS) oferece três programas de curso: estudos da guerra (WS), estudos de gestão militar e de ciências militares (MMS) e estudos de tecnologia (MS & T). É de referir que estes programas são

---

<sup>24</sup> *Nederlandse Defensie Academie*

<sup>25</sup> *Marechaussee*





credenciados ao nível civil pela organização de acreditação dos Países Baixos e Flandres (NVAO<sup>26</sup>).

Toda a formação desempenha um papel importante no desenvolvimento dos militares. Começa com a formação inicial, e posteriormente, ao longo da sua carreira, o Oficial é alvo de formação específica no seu trabalho e formação profissional específica.

## **(2) Formação complementar**

O *Defense College* é responsável pela formação dos Oficiais de *mid-career* e civis equivalentes das FFAA. Para o efeito, o *Defense College* ministra dois tipos de cursos obrigatórios para o desempenho de futuros cargos: o *Intermediate Command and Staff*, é um curso obrigatório (três meses) para promoção a Major, e a forma de prolongar a carreira nas FFAA, e o curso *Advanced Command and Staff* (10 meses), o qual implica uma seleção para a sua frequência, com base num conjunto de testes de capacidade, competência e avaliações. Após a conclusão deste curso, o Oficial fica habilitado com um mestrado profissional em Segurança e Defesa (EMSD<sup>27</sup>).

A figura do conselheiro de carreira, tem um papel importante no desenvolvimento da carreira do militar, sendo que o Oficial discute suas opções de desenvolvimento com o seu conselheiro carreira. Esta é a base para um plano de desenvolvimento pessoal (POP), que inclui disposições relativas a qualquer formação a ser adquirida. Desenvolvimento de carreira é também discutido durante entrevistas de desempenho periódicas com o superior imediato.

### **f. Reino Unido**

Não nos foi facultada informação oficial para a realização da análise.

### **g. Síntese conclusiva**

Da análise efetuada podemos concluir que a formação inicial engloba uma componente académica e militar, que prepara o Oficial para o desempenho das suas primeiras funções, enquanto que a formação complementar surge ao longo da carreira, e onde o Oficial é alvo de formação profissional específica, para o desempenho de determinadas funções e cargos.

---

<sup>26</sup> *Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie*

<sup>27</sup> *Executive Master of Security and Defense*



Estes sistemas de formação apresentam-se diferenciados nos países em análise, decorrente das diferentes formas de ingresso que analisámos no capítulo anterior, as quais satisfazem as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira do Oficial.

Este capítulo respondeu à QD2 e a análise permitiu validar a Hip2.



#### **4. Sistema de avaliação do mérito dos militares**

O sistema de avaliação constitui-se como uma ferramenta fundamental para a gestão dos recursos humanos. É um dos principais meios utilizados quer no recrutamento, na seleção e na progressão na carreira, contribuindo para a eficiência e qualidade dos serviços prestados, bem como, para a própria valorização dos próprios recursos humanos (Chiavenato, 1999, p.189).

O desenvolvimento e operacionalização deste sistema têm-se traduzido na indispensável valorização do desempenho e da competência, fatores essenciais, também, para efeitos de seleção dos militares mais aptos para o desempenho de funções sucessivamente mais exigentes ao longo da carreira (MDN, 2007, pp.7-1). Contudo, existe a necessidade da aplicação de instrumentos comuns e de uma forma adequadamente harmonizada, e que seja de aplicação transversal a todos os militares das FFAA. Só assim será possível garantir a necessária equidade no tratamento e na gestão das oportunidades entre todos os militares sujeitos a uma mesma condição, independente do Ramo a que nos estejamos a referir (MDN, 2007, pp.7-1).

Neste Capítulo pretende-se efetuar uma análise aos Sistemas de Avaliação em vigor dos diferentes países, de forma a identificar qual a importância atribuída ao instrumento de avaliação na gestão de recursos humanos. Serão ainda identificadas quais as suas implicações deste sistema nas atividades de recrutamento e seleção, na formação e aperfeiçoamento, nas promoções e no exercício de determinadas funções.

##### **a. Alemanha**

O sistema de avaliação das FFAA alemãs, está desenvolvido de forma a que os militares Alemães desempenhem funções com base na sua aptidão, capacidade e serviço demonstrado. As avaliações, são consideradas uma base essencial para as decisões na área dos serviços de pessoal.

##### **(1) Tipologia de avaliações**

As avaliações de que os Oficiais são alvo, devem refletir uma imagem o mais objetiva possível e sem contradições, e são referentes à personalidade do militar, a sua aptidão para o serviço e evidenciam as suas capacidades, bem como o seu potencial, e devem ainda demonstrar quais as possibilidades para a uma evolução de carreira e qual a formação que lhe deve estar associada.



A avaliação dos Oficiais é feita regularmente, tendo por base a aptidão, capacidade e serviço demonstrado pelos militares, e ainda, quando as condições pessoais ou de serviço o requeiram. Nestes casos especiais, as avaliações são solicitadas pelas entidades de gestão de pessoal. Numa situação regular, os Oficiais são avaliados de dois em dois anos, sendo que a primeira avaliação só ocorre após a conclusão da sua formação inicial e dos seus estudos. Atribui-se uma importância particular aos méritos obtidos no desempenho de funções no exterior do País ou em situações semelhantes. De referir que as aptidões físicas também são consideradas nesta avaliação.

## **(2) Implicações na carreira**

As avaliações obtidas no desempenho de funções, contribuem significativamente para o futuro da carreira do Oficial, tendo uma importância fulcral em futuras formações, promoções e no desempenho de cargos. Atribui-se a estas declarações, orientadas pelo futuro da avaliação, uma importância essencial nas conferências de perspectivas e nos processos de seleção.

Com as suas declarações e avaliações, os superiores influenciam significativamente o planeamento a longo prazo da carreira dos militares, contribuindo para a seleção do pessoal que terá uma carreira mais promissora dentro das FFAA. Estes elementos prognósticos da avaliação são estabelecidos de acordo com avaliações efetuadas no desempenho de determinada função, sendo por isso, diferentes no que respeita ao seu conteúdo.

As avaliações são elaboradas com base em grupos de comparação que abrangem todos os militares na área de competência ou na área dos avaliadores. De entre estes grupos de comparação, os militares devem ser avaliados de acordo com uma escala uniforme e com base numa observação comparativa. Para limitar as cotas de avaliações em determinadas áreas de avaliação, foram fixados valores de orientação para regular as avaliações (área máxima de avaliação 15%, 20% e 65%). O avaliador baseia-se também em avaliações feitas por outros superiores dos militares em questão (e.g participação em operações no estrangeiro).

## **(3) Relatórios de avaliação**

Os regulamentos detalhados de avaliação foram determinados num Regulamento Central de Serviço (*Zentrale Dienstvorschrift*) (ZDv 20/6) (Siebers, 2009).

As entidades intervenientes na cadeia de classificação resumem-se ao avaliador, o chefe hierarquicamente direto e o avaliado. A classificação é feita em formato de texto, e a



conversão da classificação qualitativa em termos decimais é efetuada ao nível do Órgão Central de pessoal.

O relatório de avaliação inclui valorização do Oficial em três grupos principais: (1) desempenho na função, com dez critérios atribuídos; (2) avaliação da personalidade em cinco critérios; (3) e a aptidão. Cada avaliado recebe do avaliador a classificação respetiva, e da qual se deverá pronunciar.

## **b. Bélgica**

À semelhança de todas as organizações, o bom funcionamento das FFAA Belgas depende da forma que cada indivíduo desempenha as funções que lhe estão confiadas. Neste âmbito, a satisfação das aspirações dos militares constituem um aspeto essencial (Defense, 2005, pp.1-1).

### **(1) Tipologia de avaliações**

Com a finalidade de garantir um funcionamento ótimo da instituição, importa dispor periodicamente de informação precisa, relativa ao desempenho dos militares, e tentar identificar indivíduos capazes para o desempenho de funções de posto superior.

No processo de avaliação poderão intervir até três avaliadores. O primeiro avaliador é o chefe funcional direto. É este avaliador que é responsável por estabelecer uma avaliação o mais objetiva possível, sendo que, terá que estabelecer uma reunião de avaliação com o avaliado onde identifica os aspetos positivos e negativos do seu desempenho e lhe atribui uma nota. Nesta reunião de avaliação são ainda estabelecidos os novos objetivos, um plano de ação a cumprir, e caso haja necessidade a tipologia de formação complementar que deverá frequentar.

O segundo avaliador terá que ser conhecedor das funções do militar a avaliar, e ter a capacidade de fornecer uma avaliação objetiva. É um Oficial de antiguidade superior ao primeiro avaliador. O segundo avaliador poderá confirmar ou alterar a avaliação após concertação com o primeiro avaliador. A avaliação dada pelo segundo avaliador é comunicada quer ao avaliado quer ao primeiro avaliador.

### **(2) Implicações na carreira**

A classificação obtida é classificada como “*tout usage*” em que é válida para todas as circunstâncias que requeriam uma avaliação: promoção, desempenho de cargos, nomeação de funções, etc. A avaliação dos Oficiais é efetuada semestralmente, não



podendo exceder os dez meses, havendo situações em que uma segunda avaliação poderá ser tida em conta (e.g. promoção por escolha).

O sistema de avaliação permite reavaliar os objetivos, e simultaneamente o desenvolvimento do militar, assegurando as melhores prestações possíveis, a recompensa dos resultados e o reconhecimento do mérito individual com a valorização da carreira militar e o seu planeamento da mesma a longo prazo (Carmoy, 2011, p.10).

A avaliação tem como finalidade recolher informações que possam ser úteis para: o militar avaliado definir os seus próprios objetivos e melhorar a sua; para os serviços de gestão de pessoal, de forma a puderem adequar o indivíduo à função; e para a própria carreira do militar com as devidas promoções e valorização ao nível dos pares.

### **(3) Relatórios de avaliação**

A nota de avaliação é prescrita num formulário próprio, sendo que este documento encontra-se dividido em quatro partes distintas, da responsabilidade das diferentes autoridades implicadas na avaliação (Secções de Pessoal, primeiro avaliador, segundo avaliador, terceiro avaliador). Os Oficiais são avaliados em 24 critérios, de acordo com uma grelha de classificação de 01 a 09 (01-Insuficiente, 03-Suficiente, 05-Bom, 07- Muito Bom, 09-Excelente).

Em caso de objeção da avaliação fornecida pelo segundo avaliador, será nomeado um terceiro avaliador, sendo que a sua avaliação não poderá ser alvo de recurso.

## **c. Espanha**

### **(1) Tipologia de avaliações**

O desenvolvimento da avaliação deve basear-se no conhecimento de que o avaliador tem o do avaliado, em termos de comportamento, prestações e informações relativas ao período de qualificação, a qual poderá ser complementada com informação recolhida de outros Oficiais que tiveram algum tipo de relação profissional com avaliado, todas centradas no período temporal e analisadas da forma mais objetiva possível.

O processo é algo moroso resultante da necessidade da nomeação de conselhos de avaliação e de mantê-los informados, da obrigação de informar e orientar o avaliado e da possibilidade de ele contestar as avaliações, assim como, um maior envolvimento dos superiores nas avaliações, no entanto, acrescenta a mais valia de o tornar mais transparente.

Ao processo de avaliação é “acrescentada” a figura da junta de avaliação, constituída por três avaliadores. Esta junta tem como finalidade a avaliação objetiva, de



acordo conceitos predeterminados, a partir da qual se avaliará as qualidades, méritos, habilidades e desempenho do militar profissional (Junguito, 2011, p.7).

## **(2) Implicações na carreira**

Com o *Orden Ministerial* 55/2010 (Ministerio de Defensa), desenvolvido no âmbito da Instrução da MAR, AJEMA 80/2010, de 23 de Dezembro, encerrou-se um ciclo de aprovação e publicação das principais disposições legais da carreira dos militares Espanhóis. De acordo com o art.º 81.º, encontram-se referenciadas as principais diretrizes que norteiam a mudança da ferramenta principal de avaliação, e que é usada nas avaliações de todos os militares das FFAA Espanholas. Este artigo, conjuntamente com o novo regulamento de avaliações (IPEC<sup>28</sup>), coloca nas mãos de todos os avaliadores uma grande responsabilidade sobre a progressão na carreira dos avaliados e, portanto, as aspirações profissionais.

Uma vez recebida a IPEC da junta de avaliação, o superior hierárquico deve, tendo em conta as opiniões individuais e argumentos, se houver, efetuar ele a avaliação individual do militar e a valorização do conjunto, efetuando uma análise comparativa com o resto dos elementos do mesmo universo a avaliar. Na atribuição da classificação, o avaliador poderá demonstrar a sua concordância ou discordância com o relatório da junta de avaliação.

## **(3) Relatórios de avaliação**

O novo IPEC (Cobbos, 2011, p.2) consiste num sistema de avaliação baseado em dezoito parágrafos de qualificação, classificando: qualidades pessoais desempenho, prestígio e potenciais capacidades potenciais do avaliado. A qualificação ficou simplificada, passando da uma escala numérica (0 a 10), para uma alfabética de (A a E), tendo com referencia a classificação de “D” como “normal” (Martín & Martín, 2011).

### **d. França**

#### **(1) Tipologia de avaliações**

De acordo com sistema de avaliação dos Oficiais Franceses, previsto no *Bulletin Officiel des Armées* (État-Major des Armées, 2013), a avaliação pretende identificar as qualidades morais, intelectuais e profissionais, a aptidão física, a forma de servir e a capacidade para o desempenho de postos de nível superior.

---

<sup>28</sup> *Sistema de Informes personales de evaluación*



A avaliação é anual, e tem como finalidade compilar, todas as informações e comentários que contribuem para o desenvolvimento do Oficial, como militar e indivíduo: (1) deverá permitir consolidar os conhecimentos e competências, e se necessário, corrigir determinadas áreas, procurando uma melhoria constante; (2) deverá também contribuir para uma orientação profissional e para a definição de uma carreira adequada às suas capacidades e potencialidades.

A avaliação comporta dois níveis. Depois de uma primeira avaliação, em primeira instância, o Oficial é alvo de uma avaliação por uma autoridade oficial superiormente designada. Dependendo dos requisitos operacionais e em condições especiais, a avaliação pode incluir apenas um nível. Neste contexto, o único avaliador preenche toda a ficha de avaliação (BNO<sup>29</sup>).

A realização do registo da entrevista preliminar (FEP<sup>30</sup>) é uma etapa que antecede o processo de avaliação dos Oficiais. Consiste numa entrevista entre o primeiro avaliador e o Oficial, em princípio, no mês de setembro, estabelece objetivos de desempenho, claros, mensuráveis e exequíveis. O Oficial deverá certificar que está ciente dos seus objetivos atingir, datando e assinando o FEP.

## **(2) Implicações na carreira**

Os Oficiais são avaliados até 01 de abril do respetivo ano, em que após a observação do seu desempenho, o primeiro avaliador atribui-lhe uma nota, a qual é transmitida durante a entrevista de classificação, lembrando o avaliado que avaliação só tomará caráter definitivo após a aprovação em última instância pelo segundo avaliador.

Depois de tomar conhecimento da decisão do avaliador assina o documento, e é então transmitido para o segundo avaliador e autoridade máxima. O segundo avaliador dispõe agora até ao final de setembro para atribuir a classificação final, não sendo passível de recurso, a qual será comunicada ao Oficial avaliado.

Os Oficiais no ativo poderão ser ainda alvo de uma avaliação intermédia, as quais ocorrem obrigatoriamente nas situações de movimentação geográfica do militar, desempenho de missões de curta duração.

## **(3) Relatórios de avaliação**

A avaliação efetuada recai sobre as duas áreas gerais de avaliação anteriormente referidas: desempenho da função referente ao período anual antecedente, onde os Oficiais

---

<sup>29</sup> *Bulletin de Notation des Officiers*

<sup>30</sup> *Fiche d'Entretien Préliminaire*





são avaliados em três critérios de avaliação (exercício das funções, capacidade de adaptação, e concretização dos objetivos), e são também avaliados numa segunda área que abrange as competências técnicas, aptidões e características de liderança. É elaborado um texto descritivo para cada critério de avaliação, e atribuindo uma apreciação global na primeira área geral de insuficiente (E) a excelente (A), e na segunda área de insuficiente (01) a extraordinário (05).

#### **e. Países Baixos**

##### **(1) Tipologia de avaliações**

O sistema de avaliação dos Países Baixos não incide sobre a produção regular de formulários de avaliação e respetiva nota de avaliação, mas sim, na realização de reuniões regulares (formais e informais), durante as quais o avaliado e o avaliador (superior hierárquico) concordam sobre métodos e objetivos que visam o desempenho trabalho. Tal, implica que a avaliação formal é realizada apenas no caso em que o desempenho está fora dos padrões médios definidos (negativo ou positivo).

A avaliação formal é elaborada se o superior, mediante o desempenho do avaliado, o considerar necessário. No entanto, também o subordinado pode solicitar uma avaliação formal. Uma terceira situação pode ocorrer no caso do Diretor de Pessoal dê indicações para seja efetuada uma avaliação formal, normalmente aquando da nomeação para novas funções.

O período de avaliação corresponde a um mínimo de seis meses e a um máximo de dois anos. Durante este período, o militar tem a obrigatoriedade de realizar no mínimo uma reunião formal.

##### **(2) Implicações na carreira**

A avaliação de caráter formal é refletida num formulário de avaliação que se encontra devidamente padronizado e é preenchido pelo primeiro avaliador. Posteriormente, o avaliado dispõe de duas semanas para efetuar o juízo próprio sobre a avaliação. Seguidamente, tanto a avaliação efetuada pelo superior, como o juízo de valores do avaliado, são entregues ao segundo avaliador. Este avaliador é o superior hierárquico do primeiro avaliador. O segundo avaliador tem em consideração todos os aspectos, inclusive os dois relatórios, e, caso o considere poderá alterar ou manter a avaliação anterior.



### **(3) Relatórios de avaliação**

A avaliação é traduzida em conceitos que qualificam numa unidade de medida expressa em termos de texto, e que traduz a prestação do avaliado: excelente, amplamente satisfatório, suficiente e insuficiente.

#### **f. Reino Unido**

##### **(1) Tipologia de avaliações**

A "cadeia de avaliação" engloba o avaliado, o primeiro avaliador (chefe direto do avaliado) e um segundo avaliador (superior hierárquico do primeiro avaliador). Em casos excecionais poderá haver a necessidade da nomeação de um terceiro (e.g., quando há discrepâncias significativas entre os avaliadores).

Existe uma grande preocupação na elaboração de avaliações justas, insistindo-se que o avaliado deverá ter o conhecimento preciso da avaliação que lhe foi atribuída. Sendo que muito excecionalmente, não existe referência a pontos fracos na avaliação dos subordinados.

O sistema encontra-se totalmente informatizado e as avaliações são remetidas eletronicamente, sendo que a avaliação é feita em dois momentos diferenciados, avaliando-se inicialmente a prestação dos avaliados e numa segunda fase estipula-se o seu desempenho futuro (Ministry of Defence, 2009, pp.6A-1).

Este sistema de avaliação assenta no princípio da máxima transparência, existindo uma comunicação constante entre os intervenientes no processo, durante todo o período de avaliação.

O avaliador deverá ter um posto superior ao avaliado, podendo por vezes ocorrer exceções (e.g. desempenho de funções interinamente), sendo que os próprios avaliadores devem ser analisados, de forma a assegurar que possuem as condições necessárias para efetuarem uma justa avaliação do desempenho dos militares.

Não existe tempo mínimo para que um avaliador possa avaliar, podendo os juízos de valor terem por base a informação mais vasta possível obtida através de vários métodos (e.g. notas do antecessor, terceiros, relatórios).

A periodicidade da realização do relatório de avaliação é anual, no entanto pode ocorrer em múltiplas situações: no fim das missões ou serviços; quando estabelecidas pelo comando; alteração da situação do militar; esclarecer situações duvidosas; antes da saída do serviço efetivo.



## **(2) Implicações na carreira**

O objetivo subjacente ao sistema de avaliação é apoiar os processos de seleção de pessoal para a promoção dos militares, comissões de serviço, colocações e frequência de cursos (Minister of Defence, 2005).

É espetável que as classificações se encontrem na média, existindo uma comparação com as classificações obtidas anteriormente de forma a detetar alguma irregularidade. É de referir as avaliações têm uma implicação direta no pagamento de suplementos, e caso as avaliações sejam negativas existe mesmo a suspensão do pagamento de suplementos.

## **(3) Relatórios de avaliação**

O relatório de avaliação inclui a descrição de virtudes e valores do avaliado, expressa em frases simples, incluindo ainda os pontos fortes e fracos. Nesta avaliação é obrigatório abordar a formação e o desenvolvimento do avaliado, incluindo a avaliação física. É neste relatório que o superior deverá comentar sobre uma possível promoção, nomeação para cursos, futuras colocações e comissões.

De acordo com o (Ministry of Defense, n.d.), o processo encontra-se dividido em três fases: (1) Início do período, onde, com base nas fichas com as descrições de cargo, o avaliador define ao avaliado as suas responsabilidades e os seus objetivos, e por sua vez, o avaliado define as aspirações; (2) Período intermédio, onde se emitem avaliações provisórias, que servem para alertar o avaliado da sua prestação e dar-lhe tempo para corrigir possíveis erros de desempenho; (3) no final do período, são emitidas as classificações finais pelo avaliador as quais serão comentadas pelo avaliado, comentários esses que serão tidos em consideração pelo segundo avaliador.

### **g. Síntese conclusiva**

Neste Capítulo foram analisados os sistemas de avaliação dos diferentes países, identificando semelhanças entre os vários sistemas, o qual, se constitui como uma ferramenta de progressão eficaz, na carreira dos Oficiais.

Identificámos a existência de uma cadeia de avaliação, com mais ou menos intervenientes no processo; a importância das avaliações associada à progressão na carreira e desempenho de cargos; e a utilização do relatório de avaliação como forma de registo e oficialização da avaliação. Este capítulo respondeu à QD 3 e a análise efetuada permitiu validar a Hip3.



## Conclusões

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as reflexões finais sobre esta investigação, apresentando as grandes linhas do procedimento metodológico seguido, avaliam-se os resultados obtidos, respondendo às QD, as quais se constituíram delimitadoras desta investigação e cujas verificações das respetivas hipóteses são determinantes para a responder à QC que aqui relembramos: Da análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado Atlântico Norte, quais os contributos para a elaboração de um modelo renovado de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA?

O procedimento metodológico apoiou-se em três fases principais: (1) na revisão da literatura na vertente conceptual, e a revisão empírica documental (diagnóstico dos principais problemas); (2) na análise comparativa com países amigos no âmbito da UE e OTAN, abordando as políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional, formação e qualificação e ainda os sistemas de avaliação; (3) identificação de contributos para a criação de um modelo renovado.

Da revisão empírica destacam-se os estudos e relatórios produzidos pelo MDN e por diversos órgãos dos ramos das FFA, sobre as carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas, o que nos permitiu elaborar um diagnóstico sobre a situação atual. As entrevistas confirmatórias e de visão, conduzidas junto de especialistas de reconhecido saber e experiência e responsáveis funcionais pela área de GRH dos diferentes ramos, constituíram um elemento essencial para complementar a pesquisa e apoiar a identificação dos contributos.

As hipótese de investigação foram avaliadas nos dados recolhidos, e posteriormente trabalhadas na análise de comparação com os países em análise, e que revelaram as seguintes conclusões:

- No primeiro capítulo pretendeu-se dar resposta à QD1 (As políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional, concebe uma tipologia de carreira semelhante nos países em análise?). Esta análise comparativa assentou na investigação das políticas de gestão de carreira e percurso profissional dos diferentes países, com base nas suas categorias e postos, forma de ingresso no QP e nos regimes de promoção.

Verificou-se que existe uma semelhança e equiparação nos postos dos Oficiais nos diferentes países. O posto de ingresso no QP é normalmente é de ALF, ou de TEN caso a



sua formação inicial decorra durante um período de tempo mais alargado (Alemanha). A existência do Posto de BGEN/COM aparece referenciado como existente em todos os países, mas à semelhança de Portugal, esta promoção ocorre para o desempenho de funções em cargos internacionais.

A forma de ingresso nas FFAA dos diferentes países apresenta ligeiras diferenças, caso o seu ingresso seja efetuado através dos seus estabelecimentos superiores de ensino militar (Academias Militares), ou recorram às universidades civis para a formação dos seus Oficiais, ou caso o recrutamento ocorra sobre candidatos que já possuam uma determinada formação específica (e.g. advogados, médicos).

Verifica-se que o recrutamento dos Oficiais para o ingresso nos QP é efetuado através de três modalidades principais: (1) candidatos civis e posterior formação nas escolas militares e academias militares; (2) candidatos civis, já com cursos finalizados em estabelecimentos de ensino civil e (3) por candidatos oriundos da IM e efetuam uma progressão dentro das FFAA (Classe de Sargentos).

Relativamente ao regime de promoções, ele é traduzido numa contínua promoção dos Oficiais ao longo dos diferentes postos, sendo que essa promoção poderá ser por antiguidade, escolha (eleição), diuturnidade ou ainda conjugação de duas (escolha e antiguidade - França). Verifica-se ainda que existe um tempo de permanência mínimo em todos os postos, sendo este diferente nos diversos países.

Para a possibilidade da promoção os Oficiais têm de satisfazer requisitos de promoção, que dependendo de cada país ou de determinado posto, estes poderão variar. De referir, a importância evidenciada dada ao exercício das funções “comando”, como também a obtenção do curso Estado-Maior, imprescindível para que os Oficiais possam atingir os postos mais elevados e as posições de direção.

Esta análise permitiu validar a segunda Hip1.

- No segundo capítulo pretendeu-se dar resposta à QD2 (O sistema de formação e qualificação complementar existente nos diferentes países em análise, satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira?).

Da análise dos países e dos processos anteriormente descrito, podemos deferir que existem dois fatores preponderantes para que uma organização adquira conhecimento de fontes externas e consiga transformar o conhecimento explícito em tácito, são elas: a qualidade dos efetivos da organização e os processos de formação inerentes, realçando a importância que os países dão à área da formação.



A formação inicial tem como finalidade preparar e habilitar o ingresso nas FFAA, e fornecer as competências necessárias para o desempenho de funções nos postos iniciais. Esta formação engloba a formação académica de nível superior (licenciatura ou mestrado) e a formação militar, sendo a formação militar dividida em formação básica e específica.

A formação inicial poderá ser ministrada totalmente nas academias militares (quatro a cinco anos), ou ser um combinação, onde inicialmente a formação académica é ministrada pelos estabelecimentos de ensino civis, e posteriormente as FFAA ministram a formação militar necessária para o desempenho de funções no seio da IM. Verifica-se que em certos países (Países Baixos) a formação militar é conjunta entre os diferentes ramos das FFAA.

A formação complementar surge ao longo da carreira do militar, e onde o Oficial é alvo de formação profissional específica para o desempenho de determinadas funções, e desta forma ampliar e atualizar os conhecimentos requeridos para o desenvolvimento da profissão militar, que por vezes, concorrentemente, implicam uma progressão na carreira.

A formação complementar, à semelhança da formação inicial, poderá ser ministrada pelas FFAA, ou por instituições de ensino civis. Verificamos a existência de cursos de frequência obrigatória, para promoção (Curso de Promoção a Capitão e o Curso de promoção a Oficial Superior), mas também os cursos onde são impostos critérios de seletividade (Curso de Estado-Maior), o que permitirá ter um suplemento no vencimento ou ainda atingir funções de comando e direção superiores.

Assim, valida-se a Hip2, confirmando-se que os países em análise possuem um sistema de formação e qualificação complementar que satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira.

- Em resposta à QD3 (De que forma os sistemas de avaliação dos militares, se constituem como uma ferramenta de progressão na carreira dos Oficiais das FFAA em análise?), identificámos na generalidade dos países que a avaliação de desempenho dos Oficiais traduz-se num processo contínuo, com o objetivo de por um lado, verificar qual o contributo dos militares, e verificar se o desempenho segue o que foi o estabelecido, e neste sentido tentar influenciar a criação de uma carreira identificando as potencialidades de um determinado indivíduo; pretende-se por outro lado, identificar as lacunas no desempenho das tarefas, e desta forma contribuir para a identificação e posterior desenvolvimento das competências em falha. É portanto um processo que visa manter uma melhor gestão dos recursos humanos, direcionando-os para onde são mais rentáveis e estimulando um melhor desempenho.



Analisámos de que forma é que os países implementam os sistemas de avaliação, com a finalidade de efetuar uma seleção criteriosa dos mais aptos, e incentivar à excelência do desempenho e ao aperfeiçoamento técnico-militar dos seus militares. Descrevemos nesta análise qual a tipologia de avaliações que são efetuadas, as implicações que essa avaliações têm na progressão de carreira dos militares, e ainda, a forma com é que essa avaliações são traduzidas através dos relatório de avaliação.

Verificou-se que existe uma preocupação em que o sistema forneça avaliações imparciais, o mais precisas possíveis e fundamentadas sobre a prestação dos Oficiais, de forma a que o militar possa definir os seus próprios objetivos, e melhorar a sua prestação a cada avaliação. Esta informação será importante para a própria carreira do militar com as promoções associadas e valorização ao nível dos pares.

Esta avaliação apresenta um carácter de regularidade anual, na maioria dos países, sendo que na Alemanha é de dois em dois anos e nos Países Baixos não tem período estabelecido e não incide sobre a produção formulários e respetiva nota. A cadeia de avaliação engloba o avaliado, um primeiro avaliador e um segundo avaliador, havendo em alguns países o estabelecimento de uma comissão ou conselho de avaliação (Espanha e França).

As avaliações obtidas no desempenho de funções, contribuem para a carreira do Oficial, aquando da seriação de pessoal, fulcral para a frequência de cursos, promoções e desempenho de cargos. De referir, que em determinados países (Alemanha, França), as avaliações obtidas, de carácter qualitativo, incorporam a informação se o Oficial em questão possui ou não condições para o desempenho de postos superiores, sendo neste casos, fixadas cotas de avaliação (15%, 20% e 65% - Alemanha), o que o impedirá de frequentar determinados cursos e posteriormente ser promovido aos postos mais elevados.

A informação da avaliação é traduzida num relatório de avaliação onde são expressos os pontos fracos e fortes do avaliado. Este avaliação poderá ser feita em termos de texto (Bélgica) ou numa escala numérica de média ponderada, de acordo com os critérios de avaliação, havendo sistemas que integram as duas formas (França). Todos os avaliados têm conhecimento da sua avaliação e da qual se devem pronunciar, e não concordar com a mesma deverá colocar um recurso.

É de referir que as avaliações têm uma implicação direta no pagamento de suplementos (Reino Unido), e caso as avaliações sejam negativas, existe a diminuição do vencimento.

Com esta análise ao sistema de avaliação dos diferentes países validou-se a Hip3.





Com a realização desta investigação pretende-se contribuir para o conhecimento das realidades de procedimentos de GRH adotados por países aliados e amigos na UE e OTAN, o que permitiu analisar as políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional em vigor, quais os sistema de formação e qualificação complementar existentes, e permitiu ainda, a identificação dos sistemas de avaliação, e de que forma estas três dimensões se constituem como uma ferramenta de progressão na carreira dos Oficiais das FFAA da Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Países Baixos e Reino Unido.

De acordo com a toda investigação vamos de seguida identificar alguns contributos/recomendações que poderão ser considerados na elaboração de um novo modelo de carreira:

-No âmbito das políticas de gestão de carreiras:

- Implementação do Posto de BGEN;
- Alargar a mais postos o conceito de promoção por escolha. Verificamos que na maioria dos países essa situação se verifica a partir do posto de CAP;
- Criação do JD para todas as funções e cargos a ocupar. Ficaria definido quais as competências necessárias para o desempenho de determinada função;
- A necessidade do desempenho de funções de comando, e o curso de estado-maior como requisitos fundamentais para se atingir os postos mais elevados e as posições de direção;
- Implementar a capacidade da criação de carreiras horizontais a nível intermédio, como forma incentivar à especialização.

-No âmbito do sistema de formação e qualificação complementar:

- Implementação de cursos na área da GRH. Sendo uma das áreas mais importante nas organizações, e para as FFAA, há a necessidade da frequência de cursos que abordem esta temática por parte de Oficiais;
- Diminuir o tempo da presença física e o empenhamento direto em determinados cursos, e a duração dos mesmos. Poder-se-á recorrer ao conceito de *b-learning*.

-No âmbito dos sistemas de avaliação:

- Implementação de regulamento de avaliação comum aos três ramos das FFAA, de forma a garantir a necessária equidade no tratamento e na





gestão das oportunidades entre todos os militares sujeitos a uma mesma condição, independente do Ramo no qual servem;

- Criação de um mecanismo de acompanhamento e aconselhamento de carreira do Oficial, que possa fazer o alinhamento das intenções do Oficial com a ideia que a organização espera dele, permitindo-lhe tomar decisões;
- Introdução de metodologias de avaliação, não exclusivamente pelo superior hierárquico, com a introdução de outras entidades e pares na própria avaliação.

Acreditamos que os contributos acima apresentados, constituem um auxílio inicial válido, propondo um outro estudo que aborde as outras dimensões aqui não tratadas, e se prossiga na reestruturação da carreira dos Oficiais dos QP das FFAA e da IM, visando desta forma a conservação dos melhores e mais motivados quadros. A nossa intenção foi sempre a de alguma forma contribuir para, no futuro, encontrar uma solução que se constitua com um contributo qualitativo na forma como a GRH tem vindo a ser efetuada, investindo no esforço de obter umas FFAA mais capazes.



## Bibliografia

- AR, 1989. Assembleia da República - Lei n.º 11/89 - Aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar. *Diário da República n.º 125 - 1ª Série*, 01 junho. pp.2096-97.
- AR, 1999a. Assembleia da República - Decreto-Lei n.º 236/99 - Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República n.º 146 - 1ª Série*, 25 junho. pp.3792-843.
- AR, 1999b. Assembleia da República - Lei n.º 174/99 - Aprova A Lei do Serviço Militar. *Diário da República n.º 221 - 1ª Série*, 21 setembro. pp.6541-50.
- AR, 2005. Assembleia da República - Lei Constitucional n.º 1 - Aprova a Constituição da República Portuguesa. *Diário da República n.º 155 - 1ª Série*, 12 agosto. pp.4642-86.
- AR, 2009a. Assembleia da República - Lei n.º 31-A/2009 - Aprova a Lei de Defesa Nacional. *Diário da República n.º 129 - 1ª Série*, 07 julho. pp.4344(9) - 4344(18).
- AR, 2009b. Assembleia da República - Lei Orgânica n.º 1-A / 09- Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. *Diário da República n.º 129 - 1ª Série*, 07 julho. pp.4344(2) - 4344(9)-(9).
- Beer, M., 1985. *Human Resource Management: A general manager's prespective*. New York: Free Press.
- Bilhim, J.A.d.F., 2004a. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J., 2004b. *Qualificação e valorização de competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Carlos, J., 2007. Ley 39/2007 - Carrera Militar. *Boletín Oficial del Estado*, 23 novembro. pp.13.744-85.
- Carmoy, G., 2011. *L'évaluation du personnel à la police, aux services publics fédéraux et à la Défense. Etude comparative*. Bruxelas: Ecole Royale Militaire.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de janeiro: Editora Campus.



Chiavenato, I., 2006. *Administração de Recursos Humanos. Fundamentos básicos*. 6th ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I., 2008. *Recursos Humanos – o Capital Humano das Organizações*. 8th ed. São Paulo: Editora Atlas.

CM, 2009a. Conselho de Ministros - Decreto-Lei n.º 231- Aprova a Lei Orgânica do Exército. *Diário da República - n.º 179 - 1ª Série*, 15 setembro.

CM, 2009b. Conselho de Ministros - Decreto-Lei n.º 232 - Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea. *Diário da República n.º 179 - 1ª Série*, 15 setembro. pp.6428-35.

CM, 2009c. Conselho de Ministros - Lei n.º 233 - Aprova a Lei Orgânica da Marinha. *Diário da República n.º 179 - 1ª série*, 15 setembro. pp.6435-44.

Cobbos, M., 2011. *Informe Personales de Calificación*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Cunha, M. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2nd ed. Lisboa: Edições Sílabo.

DARH, 2012. *Manual de procedimentos de gestão de recursos humanos militares no Exército*. Comando do Pessoal ed. Porto: Comando do Pessoal.

Defense, 2005. *Reglement Relatif à la Procedure D'Evaluation des Militaires du Cadre Actif*. Bruxelas: Etat-Major de La Defense.

Departamento de Defesa do Reino Unido, 2014.

Dhaeyer, Q., 2013. *Analyse de la formation militaire de base des officiers de carrière issus de l'Ecole Royale Militaire*. Ecole Royale Militaire.

Diesz, M., 2013. Los Modelos de Carrera de las Escalas de Tropa y de Suboficiales del Ejército de Tierra. *Ejército de Tierra Español*, Junho. pp.39-53.

Direção-Geral do Ensino Superior, 2008. *Processo de Bolonha*. [Em linha] Available at: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Processo+de+Bolonha/> [Consult. 24 Fev. 2014].

DGHR, *Direction Général Human Resources*, 2014.

*Direction de Ressources Humaines*, 2014

Embaixada de Espanha, 2014.



État-Major des Armées, 2013. *Bulletin Officiel des Armées - Édition Chronologique n° 25*. Paris: État-Major des Armées.

Exército Português, 2004. *Glossário de Termos de Educação, Formação e Treino do Exército*. Évora.

Fernandes, TGEN Seródio, 2014, Gestão de carreiras dos Oficiais da Força Aérea. Entrevistado por Maj Rui Moura, Alfragide, 04 abril 2014, 15:00.

Ferreira, A.P., 2007. *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Braga: Universidade do Minho.

Ford, T.H., 2014. *The Henry Ford*. [Em linha] Available at: <http://www.thehenryford.org/research/index.aspx> [Consult. 22 Fev. 2014].

Gabinete do Adido de Defesa de Berlim, 2014.

IESM, 2006. *Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Relatório Final. Pedrouços: Instituto e Estudos Superiores Militares.

Junguito, I., 2011. *Novo Modelo de IPEC*. Madrid: Escuela Superior de Las Fuerzas Armadas.

La Défense, 2013. *Statut de carrière modernisée(G1) et statut à durée limitée (BDL)*. Bruxelas: La Défense.

Magalhães, R., 2004. *Organizational Knowledge and Technology*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.

Martín, J. & Martín, I., 2011. *Reflexiones sobre los Informes Personales de Calificación*.

MDN, 1995. Ministério da Defesa Nacional - Portaria n.º 502 - Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha. *Diário da República n.º 122 - 1ª Série*, 26 maio. pp.3331-42.

MDN, 2002. Ministério Defesa Nacional - Portaria n.º 1246 - Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército. *Diário da República*, 07 setembro. pp.6298-340.

MDN, 2004. Ministério da Defesa Nacional - Portaria n.º 976 - Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea. *Diário da República n.º 181 - 1ª Série*, 03 agosto. pp.5061-80.



MDN, 2007. *Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Grupo de Trabalho. Lisboa: Nacional, Ministério Defesa.

MDN, 2012. Ministério da Defesa Nacional - Decreto-Lei n.º 211/2012 - Aprova os Efetivos militares dos quadros permanentes. *Diário da República n.º 184 - 1ª Série*, 21 setembro. pp.5341-42.

Minister of Defence, 2005. *Joint Service Guide to Officers' Appraisal Reporting-Change 4*. Minister of Defence.

Ministerio de Defensa, 2010. *Orden Ministerial 55/2010*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Ministério da Defesa dos Países Baixos, 2014.

Ministry of Defence, 2009. *Tri-Service Guidance for Appraisal Reporting*. Ministry of Defence.

Ministry of Defense, n.d. *Joint Appraisal Reports*. Ministry of Defense.

PCM, 1985. Presidência do Conselho de Ministros, Decreto-Lei n.º 248/85 - Aprova o Regime geral de estruturação das carreiras da função pública. *Diário da República n.º 160 - 1ª Série*, 15 julho. pp.2010-21.

Quivy, R. & Campenhout, L., 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2nd ed. Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, I.P., 2012. *Gestão de Carreiras no Exército Português. Uma proposta de modelo aplicado*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Roca, J.C.L., 2014. El Recurso Humano en el Ejército de Tierra. In *XV CEMFAS*. Madrid, 2014. Ejército de Tierra.

Santos, A.R., 2008. *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Siebers, B., 2009. *Das neue Beurteilungssystem für Soldatinnen und Soldaten*. Walhalla Fachverlag.

Silva, N.P.d., 2010. *As Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o sistema de formação complementar*. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.



Silva, CALM Braz, 2013, Gestão de carreiras dos Oficiais da Marinha. Entrevistado por Maj Rui Moura, Alcântara, 16 novembro 2013, 15:00.

Simões, C., Dias, C., Rodrigues, C. & Leitão, S., 2013. A pertinência dos sistemas de recompensas na gestão de recursos humanos. In U.d. Évora, ed. *III Congresso Internacional de Verão - Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições*. Évora: Universidade de Évora.

Sousa, A.d., 2007. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S., 2008. *Human Resource Management*. 7th ed. Essex : Prentice Hall.

Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.



## **Anexo A – Glossário de conceitos**

**Avaliação (Finalidade)** - A avaliação visa, além das finalidades gerais, apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de mais elevado nível de responsabilidade (AR,1999a, art.º 200.º).

**Cargo** - Lugar fixado na estrutura orgânica, cujo preenchimento está sujeito às condições atinentes ao posto, classe e especialidade, de acordo com os níveis de responsabilidade e qualificação exigíveis. (PCM, 1985, n.º 1 do art.º 4.º).

**Carreira (Desenvolvimento)** - Traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA (AR,1999a, art.º126).

**Categorias (Postos)** - O posto é a posição que, na respetiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções (AR, 1999a, n.º 2 art.º28).

**Competências** - Conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afetivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma atividade, uma função ou uma tarefa específica (Comissão Interministerial para o Emprego).

**Curso** - Conjunto lógico de ações de ensino/aprendizagem, conduzidas de forma consequente ou através de um plano de formação modular e inseridas numa estratégia de educação ou de formação( (Exército Português, 2004).

**Especialidade** - Conjunto de cargos que compreendem funções e tarefas similares ou aparentadas e cujo exercício exige algumas competências semelhantes (Exército Português, 2004).

**Formação Militar** - Envolve ações de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence (AR,1999a, art.º73).

**Função Estado - Maior** - Consiste na prestação de apoio e assessoria ao comandante, diretor ou chefe e traduz-se, designadamente, na elaboração de estudos, informações, diretivas, planos, ordens e propostas tendo em vista a preparação e a transmissão da tomada de decisão e a supervisão da sua execução (AR,1999a, art.º37).

**Hierarquia Militar** - Tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei (AR,1999a, art.º37).

**Mecanismo Regulador de Carreira** - São medidas que visam um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das FFAA e assegurar a motivação permanente dos militares. (MDN, 2007, pp.L-11).



**Promoção** - O acesso em cada categoria da carreira militar faz-se por promoção. A promoção consiste, na mudança para o posto seguinte da respetiva categoria (AR,1999a, art.º48).

**Quadros de Pessoal** - Número de efetivos permanentes na situação de ativo, distribuídos por categorias e postos, afetos ao desempenho de cargos e exercício de funções. O quadro de pessoal de cada ramo desdobra-se em quadros especiais, sendo fixado por decreto-lei (AR,1999a, art.º163).

**Quadros Permanentes** - Cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas FFAA, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, constituindo fator da afirmação e perenidade dos valores da IM (AR,1999a, art.º108).

**Rotação de Cargo** - Processo de movimentar os empregados de um cargo para outro a fim de permitir-lhes maior variedade e aprenderem novas habilidades (MDN, 2007, pp.L-16).

**Saída Lateral** - Abandono da atual profissão / carreira para ingresso numa outra profissão / carreira, ainda com capacidade de progressão dentro desta nova carreira. Entende-se que o militar que opte por uma Saída Lateral, ficará numa situação em tudo semelhante à da Reserva, sendo a única diferença o não auferir o vencimento (MDN, 2007, pp.L-16).

**Serviço efetivo nos QP** - O serviço efetivo nos quadros permanentes compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas (AR,1999a, art.º 4.º).

**Situação (Ativo)** - (1) Considera-se no ativo o militar que se encontre afeto ao serviço efetivo ou em condições de ser chamado ao seu desempenho e não tenha sido abrangido pelas situações de reserva ou de reforma. (2) O militar no ativo pode encontrar-se na efetividade de serviço ou fora da efetividade de serviço (AR,1999a, art.º 141.º).

**Situação (Reserva)** - É a situação para que transita o militar do ativo quando verificadas as condições estabelecidas neste Estatuto, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço (AR,1999a, art.º171.º).

**Situações à prestação de serviço** - O militar no ativo pode estar, em relação à prestação de serviço, numa das seguintes situações: (1) Comissão normal; (2) Comissão especial; (3) Inatividade temporária e (4) Licença sem vencimento (AR,1999a, art.º 144.º).

**Situações quanto à efetividade de serviço** - Considera-se na efetividade de serviço o militar no ativo que se encontre: (1) Em comissão normal; (2) Na inatividade temporária por acidente ou doença. Considera-se fora da efetividade de serviço quando, para além do disposto se encontre: (1) Em comissão especial e (2) de licença ilimitada (AR,1999a, art.º 150.º).

**Tempo de permanência no posto** - Conta-se como tempo de permanência no posto o tempo de serviço efetivo a partir da data de antiguidade no respetivo posto (AR,1999a, art.º 47.º).





**Tempo de Serviço** - Conta-se como tempo de serviço o tempo de serviço militar, acrescido do prestado no exercício de funções públicas (AR,1999a, art.º 44.º).





## Anexo B – Matriz de análise do atual modelo de carreiras

**Tabela nº 6** - Matriz de análise do atual modelo de carreiras  
Fonte: Adaptado de (Silva, 2010)

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
 <p>S1 – A Maioria dos Oficiais identifica-se com o atual modelo; S2 – É um modelo simples e que permite a promoção do máximo de Oficiais aos postos mais elevados da hierarquia; S3 – Estando legislado ao pormenor, transmite uma ideia de grande transparência e objetividade; S4 – O modelo de formação é generalista pelo que, habilitando os Oficiais para desempenhar a quase totalidade das funções inerentes ao seu posto, permitindo uma flexibilidade acrescida aos órgãos de gestão.</p>		 <p>O1 – A pressão externa e interna (frustração nas expectativas alimentadas ao longo dos tempos) sobre o atual modelo, proporciona a possibilidade de implementar novos conceitos e modelos, reduzindo o sentimento da natural reação à mudança; O2 – O alinhamento do sistema educativo com os critérios de Bolonha, pode potenciar a mobilidade funcional dentro da própria organização e até com o contexto envolvente.</p>	
 <p>W1 – O detalhe normativo do atual sistema, retira uma parte significativa da flexibilidade necessária aos órgãos de gestão; W2 – O modelo encontra-se desenvolvido para permitir que todos atinjam o topo da carreira do respetivo quadro especial; W3 – Está desenhado para se fazer uma gestão por postos e não por competências, dificultando o desenvolvimento de especialistas e o aprofundar de conhecimentos; W4 – Os regulamentos de avaliação do mérito, que estão presentemente em vigor nos Ramos, denotam algumas vulnerabilidades; W5 – Dificuldade em diferenciar os elementos com maior potencial, sendo que as promoções por escolha ocorrem apenas nas promoções a CTEN/MAJ, CMG/COR, e a Oficial General.</p>		 <p>T1 – Sendo um modelo em vigor há algum tempo, comporta expectativas por parte dos Oficiais, como por exemplo, o atingir do posto de CMG/COR pelos Oficiais oriundos das Academias ou Escola Naval; T2 – A diminuição da despesa pública, com a finalidade de transformar as estruturas públicas de todas as organizações e organismos do Estado menos pesadas, fazem crescer a pressão sobre o presente modelo, dado que uma diminuição dos postos superiores aumenta a frustração dos efetivos face às expectativas anteriores.</p>	



## Anexo C – Postos dos Oficiais das FFAA Alemãs

**Tabela nº 7** - Postos dos Oficiais das FFAA Alemãs  
Fonte: (IESM, 2006)

CATEGORIA/POSTO		POSTO EQUIVALENTE	
		OTAN	PORTUGAL
Oficiais		OF-10	Marechal Almirante da Armada
	<i>General (EXE e FA)</i> <i>Admiral (MAR)</i>	OF-9	General (EXE e FAP) Almirante (MAR)
	<i>Generalleutnant (EXE e FA)</i> <i>Vizeadmiral (MAR)</i>	OF-8	Tenente-General (EXE e FAP) Vice-Almirante (MAR)
	<i>Generalmajor (EXE e FA)</i> <i>Konteradmiral (MAR)</i>	OF-7	Major-General (EXE e FAP) Contra-Almirante (MAR)
	<i>Brigadegeneral (EXE e FA)</i> <i>Flottillenadmiral (MAR)</i>	OF-6	Brigadeiro-General (EXE e FAP) Comodoro (MAR)
	<i>Oberst (EXE e FA)</i> <i>Kapitän zur See (MAR)</i>	OF-5	Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Mar-e-Guerra (MAR)
	<i>Oberstleutnant (EXE e FA)</i> <i>Fregattenkapitän (MAR)</i>	OF-4	Tenente-Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Fragata (MAR)
	<i>Major (EXE e FA)</i> <i>Korvettenkapitan (MAR)</i>	OF-3	Major (EXE e FAP) Capitão-Tenente (MAR)
	<i>Stabshauptmann (EXE e FA)</i> <i>Stabskapitänleutnant (MAR)</i>	OF-2	Capitão (EXE e FAP) 1º Tenente (MAR)
	<i>Oberleutnant (EXE e FA)</i> <i>Oberleutnant zur See (MAR)</i>	OF-1	Tenente (EXE e FAP) 2º Tenente (MAR)



## Anexo D – Postos dos Oficiais das FFAA Espanholas

**Tabela nº 8** - Postos dos Oficiais das FFAA Espanholas  
Fonte: (IESM, 2006)

CATEGORIA/POSTO		POSTO EQUIVALENTE	
		OTAN	PORTUGAL
<i>Oficiales Generales</i> (Oficiais Generais)	<i>Capítan General (EXE, FA e MAR)</i>	OF-10	Marechal Almirante da Armada
	<i>General de Ejército (EXE)</i> <i>Almirante General (MAR)</i> <i>General del Aire (FA)</i>	OF-9	General (EXE e FAP) Almirante (MAR)
	<i>Teniente General (EXE e FA)</i> <i>Almirante (MAR)</i>	OF-8	Tenente-General (EXE e FAP) Vice-Almirante (MAR)
	<i>General de División (EXE e FA)</i> <i>Vicealmirante (MAR)</i>	OF-7	Major-General (EXE e FA) Contra-Almirante (MAR)
	<i>General de Brigada (EXE e FA)</i> <i>Contralmirante (MAR)</i>	OF-6	Brigadeiro-General (EXE e FAP) Comodoro (MAR)
	<i>Coronel (EXE e FA)</i> <i>Capítan de Navio (MAR)</i>	OF-5	Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Mar-e-Guerra (MAR)
<i>Oficiales</i> (Oficiais)	<i>Teniente Coronel (EXE e FA)</i> <i>Capítan de Fragata (MAR)</i>	OF-4	Tenente-Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Fragata (MAR)
	<i>Comandante (EXE e FA)</i> <i>Capítan de Corbeta (MAR)</i>	OF-3	Major (EXE e FAP) Capitão-Tenente (MAR)
	<i>Capítan (EXE e FA)</i> <i>Teniente de Navio (MAR)</i>	OF-2	Capitão (EXE e FAP) 1º Tenente (MAR)
	<i>Teniente (EXE e FA)</i> <i>Alférez de Navio (MAR)</i>	OF-1	Tenente (EXE e FAP) 2º Tenente (MAR)
	<i>Alférez (EXE e FA)</i> <i>Alférez de Fragata (MAR)</i>		Alferes (EXE e FAP) Guarda-Marinha ou Subtenente (MAR)



## Anexo E – Postos dos Oficiais das FFAA Francesas

**Tabela nº 9** - Postos dos Oficiais das FFAA Francesas  
Fonte: (IESM, 2006)

CATEGORIA/POSTO		POSTO EQUIVALENTE	
		OTAN	PORTUGAL
Oficiais	<i>Marechal de France (EXE)</i> <i>Amiral de France (MAR)</i>	OF-10	Marechal Almirante da Armada
	<i>Général d'Armée (EXE)</i> <i>Général d'Armée Aérienne (FA)</i> <i>Amiral (MAR)</i>	OF-9	General (EXE e FAP) Almirante (MAR)
	<i>Général de Corps d'armée (EXE)</i> <i>Général de Corps Aérien (FA)</i> <i>Vice-Amiral d'escadre (MAR)</i>	OF-8	Tenente-General (EXE e FAP) Vice-Almirante (MAR)
	<i>Général de Division (EXE)</i> <i>Général de Division Aérienne (FA)</i> <i>Vice-Amiral (MAR)</i>	OF-7	Major-General (EXE e FAP) Contra-Almirante (MAR)
	<i>Général de Brigade (EXE)</i> <i>Général de Brigade Aérienne (FA)</i> <i>Contre-Amiral (MAR)</i>	OF-6	Brigadeiro-General (EXE e FAP) Comodoro (MAR)
	<i>Colonel (EXE e FA)</i> <i>Capitaine de Vaisseau (MAR)</i>	OF-5	Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Mar-e-Guerra (MAR)
	<i>Lieutenant-Colonel (EXE e FA)</i> <i>Capitaine de Frégate (MAR)</i>	OF-4	Tenente-Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Fragata (MAR)
	<i>Commandant (EXE e FA)</i> <i>Capitaine de Corvette (MAR)</i>	OF-3	Major (EXE e FAP) Capitão-Tenente (MAR)
	<i>Capitaine (EXE e FA)</i> <i>Lieutenant de Vaisseau (MAR)</i>	OF-2	Capitão (EXE e FAP) 1º Tenente (MAR)
	<i>Lieutenant (EXE e FA)</i> <i>Enseigne de Vaisseau (de 1ère classe) (MAR)</i>	OF-1	Tenente (EXE e FAP) 2º Tenente (MAR)
	<i>Enseigne de Vaisseau (de 2e classe) (MAR)</i> <i>Sous-Lieutenant (EXE e FA)</i>		Alferes (EXE e FAP) Guarda-Marinha ou Subtenente (MAR)



## Anexo F – Postos dos Oficiais das FFAA dos Países Baixos

**Tabela nº 10** - Postos dos Oficiais das FFAA dos Países Baixos  
Fonte: (IESM, 2006)

CATEGORIA/POSTO		POSTO EQUIVALENTE	
		OTAN	PORTUGAL
Oficiais	<i>Veldmaarschalk (EXE)</i> <i>Admiraal (MAR)</i>	OF-10	Marechal Almirante da Armada
	<i>Generaal (EXE e FA)</i> <i>Luitenant-Admiraal (MAR)</i>	OF-9	General (EXE e FAP) Almirante (MAR)
	<i>Luitenant-generaal (EXE e FA)</i> <i>Vice-Admiraal (MAR)</i>	OF-8	Tenente-General (EXE e FAP) Vice-Almirante (MAR)
	<i>Generaal-majoor (EXE e FA)</i> <i>Schout-bij-nacht (MAR)</i>	OF-7	Major-General (EXE e FAP) Contra-Almirante (MAR)
	<i>Brigade-generaal (EXE)</i> <i>Commodore (FA)</i> <i>Commandeur (MAR)</i>	OF-6	Brigadeiro-General (EXE e FAP) Comodoro (MAR)
	<i>Kolonel (EXE e FA)</i> <i>Kapitein ter zee (MAR)</i>	OF-5	Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Mar-e-Guerra (MAR)
	<i>Luitenant-kolonel (EXE e FA)</i> <i>Kapitein-Luitenant ter zee (MAR)</i>	OF-4	Tenente-Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Fragata (MAR)
	<i>Majoor (EXE e FA)</i> <i>Luitenant ter zee der 1e klasse (MAR)</i>	OF-3	Major (EXE e FAP) Capitão-Tenente (MAR)
	<i>Kapitein (EXE e FA)</i> <i>Luitenant ter zee der 2e klasse oudste categorie (MAR)</i>	OF-2	Capitão (EXE e FAP) 1º Tenente (MAR)
	<i>Eerste luitenant (EXE e FA)</i> <i>Luitenant ter zee der 2e klasse (MAR)</i>	OF-1	Tenente (EXE e FAP) 2º Tenente (MAR)
	<i>Luitenant ter zee der 3e klasse (MAR)</i> <i>Tweede luitenant (EXE e FA)</i>		Alferes (EXE e FAP) Guarda-Marinha ou Subtenente (MAR)



## Anexo G – Postos dos Oficiais das FFAA do Reino Unido

**Tabela nº 11** - Postos dos Oficiais das FFAA do Reino Unido  
Fonte: (IESM, 2006)

CATEGORIA/POSTO		POSTO EQUIVALENTE	
		OTAN	PORTUGAL
Oficiais Gerais	<i>Field Marshal (EXE)</i> <i>Marshal of the Royal Air Force (FA)</i> <i>Admiral of the Fleet (MA)</i>	OF-10	Marechal Almirante da Armada
	<i>General (EX)</i> <i>Air Chief Marshal (FA)</i> <i>Admiral (MA)</i>	OF-9	General (EXE e FAP) Almirante (MAR)
	<i>Lieutenant-General (EXE)</i> <i>Air Marshal (FA)</i> <i>Vice-Admiral (MAR)</i>	OF-8	Tenente-General (EXE e FAP) Vice-Almirante (MAR)
	<i>Major-General (EXE)</i> <i>Air Vice-Marshal (FA)</i> <i>Rear-Admiral (MAR)</i>	OF-7	Major-General (EXE e FAP) Contra-Almirante (MAR)
	<i>Brigadier (EXE)</i> <i>Air Commodore (FA)</i> <i>Commodore (MAR)</i>	OF-6	Brigadeiro-General (EXE e FAP) Comodoro (MAR)
Oficiais	<i>Colonel (EXE)</i> <i>Group Captain (FA)</i> <i>Captain (MAR)</i>	OF-5	Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Mar-e-Guerra (MAR)
	<i>Lieutenant-Colonel (EXE)</i> <i>Wing Commander (FA)</i> <i>Commander (MAR)</i>	OF-4	Tenente-Coronel (EXE e FAP) Capitão-de-Fragata (MAR)
	<i>Major (EXE)</i> <i>Squadron Leader (FA)</i> <i>Lieutenant-Commander (MAR)</i>	OF-3	Major (EXE e FAP) Capitão-Tenente (MAR)
	<i>Captain (EXE)</i> <i>Flight Lieutenant (FA)</i> <i>Lieutenant (MAR)</i>	OF-2	Capitão (EXE e FAP) 1º Tenente (MAR)
	<i>Lieutenant (EXE)</i> <i>Flying Officer (FA)</i> <i>Sub-Lieutenant (MAR)</i>	OF-1	Tenente (EXE e FAP) 2º Tenente (MAR)
	<i>Second Lieutenant (EXE)</i> <i>Pilot Officer (FA)</i>		Alferes (EXE e FAP) Guarda-Marinha ou Subtenente



## Apêndice 1 – Procedimento metodológico

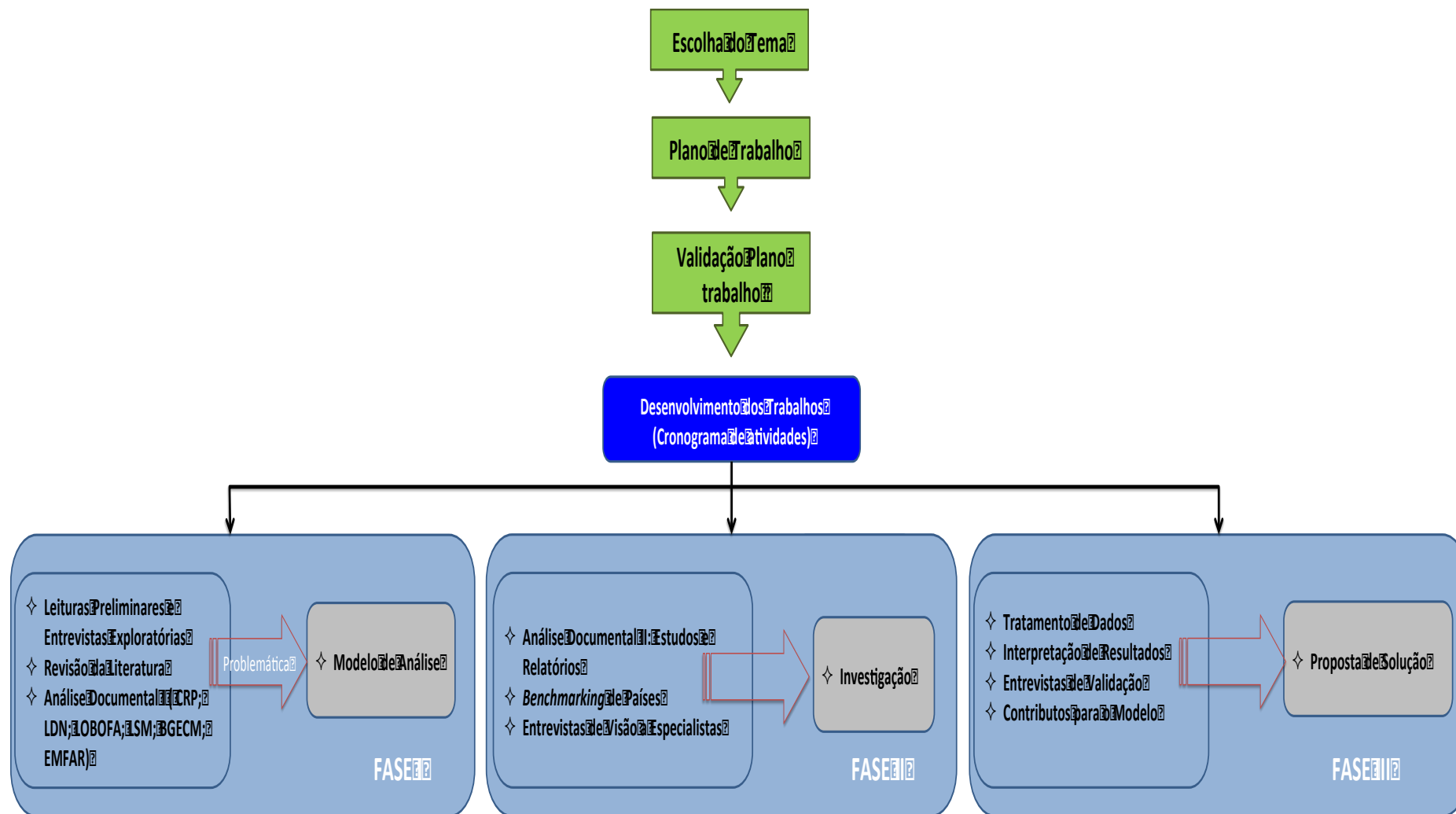


Figura nº 7- Procedimento Metodológico  
Fonte: (Autor, 2014)



## Apêndice 2 – Diagrama de dedução

**Tabela nº 12** - Diagrama de dedução  
Fonte: (Autor, 2014)

Objetivo Geral	Questão Central	Questões Derivadas	Hipóteses	Estrutura do Trabalho
Efetuar uma análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado da Atlântico Norte, com a finalidade de identificar subsídios, que de alguma forma contribuam para a elaboração de um modelo renovado de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA.	Da análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado Atlântico Norte, quais os contributos para a elaboração de um modelo renovado de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA?	<b>QD #1</b> As políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional, concebe uma tipologia de carreira semelhantes nos países em análise?	<b>Hip #1</b> A gestão de Carreiras e o respetivo percurso profissional concebe tipologias de carreira semelhante nos países em análise.	<b>Cap. II</b>
		<b>QD #2</b> O sistema de formação e qualificação complementar existente nos diferentes países em análise, satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira?	<b>Hip #2</b> Os países em análise possuem um sistema de formação e qualificação complementar que satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira.	<b>Cap. III</b>
		<b>QD #3</b> De que forma os sistemas de avaliação dos militares, se constituem como uma ferramenta de progressão na carreira dos Oficiais das FFAA em análise?	<b>Hip #3</b> Os sistemas de avaliação constituem-se como uma ferramenta de progressão eficaz, na carreira dos Oficiais dos diferentes países.	<b>Cap. IV</b>





### Apêndice 3 – Modelo de análise

**Objetivo:** Da análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado Atlântico Norte, identificar quais os contributos para a elaboração de um modelo renovado de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA.

**Estudos de caso:** Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Países Baixos e Reino Unido.

**Tabela nº 13** - Modelo de Análise  
Fonte:(Autor, 2014)

CONCEITO	QUESTÕES DERIVADAS	DIMENSÃO	INDICADORES
Carreira dos Oficiais	As políticas de gestão de carreiras e respetivo percurso profissional, concebe uma tipologia de carreira semelhante nos países em análise?	Políticas de gestão de carreiras	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Categorias e Postos</li><li>▪ Forma de Ingresso</li><li>▪ Regime Promoção</li></ul>
	O sistema de formação e qualificação complementar existente nos diferentes países em análise, satisfaz as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira?	Sistema de formação e qualificação complementar	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formação Inicial</li><li>▪ Formação Complementar</li></ul>
	De que forma os sistemas de avaliação dos militares, se constituem como uma ferramenta de progressão na carreira dos Oficiais das FFAA em análise?	Sistemas de avaliação	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tipologia de avaliações</li><li>▪ Implicações na carreira</li><li>▪ Relatórios de avaliação</li></ul>
Nota: a resposta aos indicadores é baseada em documentos oficiais que as fundamentem e devidamente referenciados no texto, através de citações e referência bibliográficas.			